2012

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH) ESTRATÉGICA

De la GRH, que es gestión de personas en organizaciones laborales, se pretende expresar su caracterización actual con proyección estratégica, su contenido, así como la recurrencia a modelos funcionales y las concepciones y técnicas que habrán de conformar una tecnología para diagnosticar, proyectar (planificar) y controlar la Gestión de Recursos Humanos. La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos.

Mg. Charles Alexander Sablich Huamaní

SABLICH CONSULTORES E.I.R.L.
ABOGADOS

CAPACITACIÓN, CONSULTORÍA & ASESORÍA EMPRESARIAL

2012

ABOGADOS

Residencial El Remanso C-04 (Urb. Puente Blanco).

Cercado de Ica, Provincia y Departamento de Ica.

Tel. 511-056-218050, 511-056-212922, 511-956481406.

E mail: sablich2000@yahoo.es

Gestión de Recursos Humanos (GRH) Estratégica

MG. CHARLES ALEXANDER SABLICH HUAMANI

Gestión de Recursos Humanos (GRH) Estratégica

Índice

Presentación al Módulo

Esta asignatura pretende abrir para usted un espacio de intercambio acerca de la **GESTION DE RECURSOS HUMANOS (GRH) ESTRATÉGICA.** De la GRH, que es gestión de personas en organizaciones laborales, se pretende expresar su caracterización actual con proyección estratégica, su contenido, así como la recurrencia a modelos funcionales y las concepciones y técnicas que habrán de conformar una tecnología para diagnosticar, proyectar (planificar) y controlar la Gestión de Recursos Humanos.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. En consecuencia, y definitivamente, este curso encamina su mensaje esencial a reforzar tal ventaja.

El objetivo general del curso es: Diseñar el marco conceptual y metodológico para reconocer el enfoque sistémico y estratégico de la actual Gestión de Recursos Humanos (GRH), concebida como proceso, posibilitándose diagnosticarla, proyectarla y controlarla, centrándose en las concepciones actuales de la dirección estratégica y un modelo funcional de GRH y su tecnología, junto a la planeación estratégica de los recursos humanos y optimización de plantillas.

Al concluir el curso, el estudiante deberá ser capaz de:

- Caracterizar la actual gestión estratégica de los recursos humanos.
- Diferenciar modelos de gestión de recursos humanos que posibiliten su manifestación sistémica y estratégica.
- Construir una tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la gestión de recursos humanos.
- Utilizar técnicas e instrumentos para la realización de la tecnología de GRH antes enunciada.
- Interpretar el proceso integrador y sistémico en el cual se constituye la planificación estratégica de los recursos humanos.
- Determinar y optimizar plantillas junto a la consideración de sus principales indicadores tangibles e intangibles.

A continuación se hace una presentación resumida de los contenidos, sus objetivos específicos y la forma en que se ofrecerán esos contenidos.

CAPÍTULO	**OBJETIVOS**
Capítulo 1: Estrategia y gestión de recursos humanos	Caracterizar la actual gestión estratégica de recursos humanos. Diferenciar modelos de gestión de recursos humanos que posibiliten su manifestación sistémica y estratégica.
Capítulo 2: GRH: Tecnología para su diagnóstico, proyección y control	Construir una tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de recursos humanos. Utilizar técnicas e instrumentos para la realización de esa tecnología.
Capítulo 3: Planeación estratégica de RH y optimización de plantillas	Interpretar el proceso integrador y sistémico en el cual se constituye la planeación estratégica de los recursos humanos. Determinar y optimizar plantillas junto a la consideración de sus principales indicadores tangibles e intangibles.

Capítulo 1

Estrategia y gestión de recursos humanos (GRH)



O B J E T I V O S
- Caracterizar la actual gestión estratégica de los recursos humanos.
- Diferenciar modelos de gestión de recursos humanos que posibiliten su manifestación sistémica y estratégica.

1.1 Introducción

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional.

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales y considerando las interacciones con el entorno.

Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

El sistema GRH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la GRH. Lo multidisciplinario indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna. Lo participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones. Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación. Y el enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente.

Para poder comprender mejor el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos, es fundamental entender primero el concepto de estrategia. Y en particular, conocer el concepto de estrategia organizacional o empresarial, que habrá de regir a todas las estrategias funcionales donde, por supuesto, se incluye el área de la GRH. Y a la vez, comprender los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo.

	**La gestión estratégica de los recursos humanos se distingue por la consideración del recurso humano como la ventaja competitiva fundamental de la organización, la consideración de sistemas de GRH y la consecuencia o ajuste de esa GRH con la estrategia organizacional.**

1.2 Estrategia organizacional

El concepto de "estrategia" es muy antiguo. El filósofo chino Sun Tzu, quien escribió **Ping-fa** en el año 300 a.C., describía el arte de la estrategia como aquel que se basaba en alcanzar victorias a través del análisis, el cálculo y las maniobras a realizar antes de la batalla.

El término estrategia surgido en China, se propaga a Grecia desde donde nos llega como *strategos* o "general o jefe del ejército", lo que expresa o quiere decir "*el arte o lo que hace aquél*". Avances en el ámbito de la estrategia bélica hicieron notables autores, entre los que destaca en el Siglo XIX el alemán Von Klausewitz.

Surgido en el ámbito militar desde tan antigua fecha, sin embargo el concepto de estrategia es muy joven y reciente en el ámbito empresarial. Así, se reconoce que el primer modelo de análisis estratégico empresarial nace en la **Harvard Business School** en 1960. Y la concepción desarrollada de Dirección estratégica (*Strategic Management*), donde en esta contemporaneidad se inserta la estrategia, es apenas de la década del 70 del Siglo XX.

Proveniente del ejército, el término estrategia arrastra consigo la impronta de la lucha, el posicionamiento adecuado para prever las acciones del contrario y proyectar las propias para asestar el golpe donde menos se espere y más débil sea el contrincante.

El primer modelo estratégico elaborado en Harvard Business School tenía esta concepción competitiva y una gran parte de los que hoy existen contienen obligatoriamente este enfoque y no es por casualidad. *¿Cómo puede sobrevivir una empresa, y en general, una organización cualquiera en un mundo de intensa competencia, si no lucha y trata de encontrar, al menos, un pequeño nicho donde actuar?* Aunque la estrategia es más, es dar respuesta a las exigencias del entorno.

¿Qué es la estrategia? Muchas han sido las definiciones, dadas por destacados estudiosos. A continuación relacionamos algunas.

A.D. Chandler[1]: "la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas".

H.I. Ansoff: "La estrategia empresarial es la dialéctica de la empresa con su entorno". (Citado en Gárciga, 1999[2])

M.E. Porter[3]: "La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos".

Stoner et al[4]: "El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo".

M. Hernández[5]: "Conjunto de decisiones que la empresa toma y pone en marcha para adaptarse al entorno y alcanzar sus objetivos a largo plazo. ¿Cómo lograr los objetivos declarados? Es la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Toda decisión de la cual dependa la situación a largo plazo de la empresa. La estrategia también es la forma de alcanzar una ventaja competitiva".

R. Gárciga[6]: "La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro".

Considerando la práctica y experiencia que le precediera, Rogelio Gárciga ofrece una definición donde se destacan con precisión **los tres atributos relevantes de la estrategia**.

1. "La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables ***que conducen a la formulación de objetivos amplios***,

2. de políticas principales y de asignación de recursos ***para lograr las metas trascendentales de una organización***,

3. ***en la búsqueda de una mejor posición competitiva*** *y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro".*

"*Las estrategias constituyen el* ***cómo*** *alcanzar los objetivos*", precisa ese autor, ilustrándose mediante la **figura 1.1**.

En su obra, R. Gárciga destaca las siguientes **características de la estrategia** y seguidamente expone ejemplos de estrategias:

- Dan una visión de futuro, con carácter activo y anticipante.
- Aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales.
- Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.

- Indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno.
- Enfatizan en encontrar posiciones más favorables.
- Enmarcan las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios.
- Tienen un impacto final importante.

La estrategia organizacional señala el camino para alcanzar los objetivos fundamentales de la organización, a los cuales responden los objetivos de las diferentes áreas funcionales de la organización, incluyendo los del área de GRH.



Figura 1.1: Estrategias: el cómo llegar.

Ejemplos de estrategias:

- Penetrar en los mercados de América del Sur a través de los biolarvicidas Griselef, con bajo precio por unidad y niveles mínimos de ganancias (Labiofam).
- Desarrollar y producir líneas multiproductos con varias opciones de precio, enfrentarnos a la competencia con una tecnología de diseño avanzado y dedicarnos a la operación conjunta con Chrysler (VW).
- Lograr un crecimiento importante en cantidad de habitaciones nuevas para el año 2005, incrementando los hoteles bajo la modalidad de empresas mixtas, contratos de administración y hoteles de marcas propias (Hoteles Cubanacán).

La estrategia señala cómo alcanzar los objetivos, indica realmente el camino. En ello, va muy bien la alusión a *"Alicia en el país de las maravillas"*, referida en no pocas ocasiones[7] en la literatura de la ciencia empresarial.

"Alicia vaga en torno al país de las maravillas y llega a una bifurcación del camino. Allí se encuentra al gato Chesire "perdón, señor", le dice, "no sé si querrá ayudarme. ¿Qué camino me sugiere que tome?" -"Depende, responde el gato. ¿A donde se dirige?" "A ningún sitio en particular" le responde Alicia. "Entonces, contesta el gato riendo, cualquier camino le vendrá bien".

Es decir, lo importante en la vida como en la dirección, con un enfoque estratégico, es saber lo que se quiere, tener claramente definido los objetivos o metas. Ello es trascendente en realidad.

Las estrategias reflejan diferentes perspectivas y enfoques, ello determina que en las diferentes definiciones de estrategia se reflejen -al decir de Henry Mintzberg- cinco perspectivas distintas, estas son las de: estrategia como patrón, plan, posición, perspectiva y estratagema o maniobra.

Cada una de estas concepciones responde a formas diferentes de ver o asumir las estrategias, veamos a continuación su esencia.

- La estrategia como **patrón**: Refleja una forma de actuar o comportamiento, tanto emergente como deliberado que evidencia una coherencia de conducta en el tiempo, que les sirve de base para delinear su actividad.

- Como **plan**: Las estrategias representan un curso de acción consciente para enfrentar el futuro. Este enfoque concuerda con los procesos formales de establecer las estrategias.
- La estrategia es la creación de una **posición**: Representa una situación en la cual la organización busca situar sus productos en un mercado particular, dentro de su entorno competitivo.
- La estrategia como **perspectiva**: Es la forma en que los directivos de una organización se ven a sí mismos (miran hacia adentro), y hacia arriba, donde está la visión que la empresa quiere alcanzar y les sirve de guía.
- La estrategia como **estratagema o maniobra**: Refleja los movimientos o maniobras de la empresa para engañar a sus competidores y ganar o mantener una posición competitiva.

Ninguno de estos enfoques sobre la estrategia es puro, por el contrario, ellos se presuponen y complementan unos a otros en la práctica, aunque es posible ver en cada caso la primacía de alguno de ellos.

Las estrategias se conciben para los diferentes niveles y actividades a desarrollar; así en el ámbito de un país se deben concebir para las diferentes esferas de la vida, es decir, social, económica, política, entre otras, todas las cuales deben estar debidamente coordinadas y mostrar una coherencia interna.

En cada sector o rama de la economía las estrategias pueden dividirse en globales, específicas para una actividad dada y/o para una región o comunidad determinada, y de igual forma deben definirse las que tienen un carácter funcional y determinarán los objetivos a alcanzar en las actividades funcionales más importantes.

Por supuesto, cada nivel de dirección debe contar con sus estrategias, las cuales deben apoyar o contribuir al éxito de las del nivel superior. En las organizaciones, suelen trabajarse las estrategias por niveles, reflejados en la **figura 1.2**, y entre los mismos debe manifestarse la mayor coherencia posible.

- **Estrategia global o corporativa** (empresas diversificadas). Recibe también el nombre de estrategia maestra, por cuanto lo fundamental en ella es determinar las relaciones con el entorno, definiendo las actividades en que participa la organización o campo de actividad de la misma, determinando las capacidades distintivas entre los diferentes negocios para lograr una **sinergia** entre ellos.

Las capacidades distintivas incluyen todo tipo de recursos (físicos, técnicos, financieros y humanos), y las habilidades o competencias (tecnológicas, organizativas y directivas).

- **Estrategias de unidades de negocio**. Lo frecuente es que las empresas se caractericen por la multiactividad, que existan no sólo varios negocios, sino diferentes unidades estratégicas de negocios. Se trata aquí de determinar cómo competir mejor en uno u otro tipo de actividad específica. En este nivel, a criterio de algunos autores, es donde realmente compiten las empresas al desplegar sus capacidades distintivas.

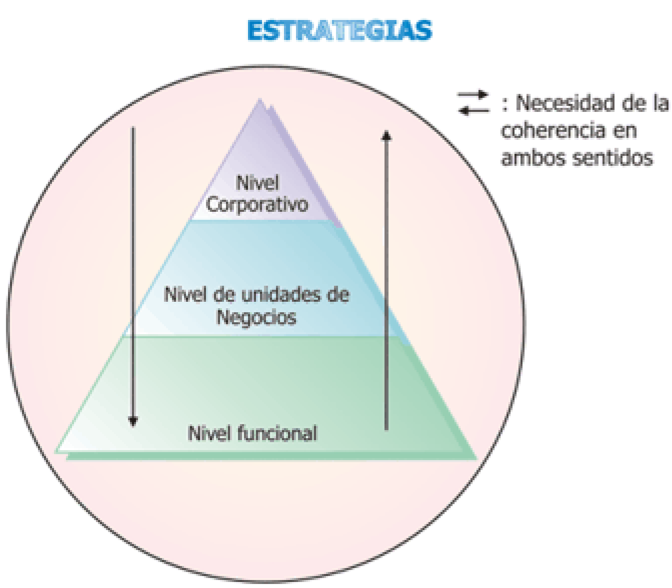


Figura 1.2: Niveles de las estrategias.

- **Estrategias funcionales**. Estas se hallan dirigidas al logro de una mejor utilización estratégica de los recursos y competencias dentro de cada área funcional y unidad estratégica de negocio, para apoyar a través

de la coordinación e integración de políticas la estrategia corporativa. La búsqueda de la **sinergia** entre las actividades funcionales es elemento principal.
Como funciones de la empresa que establecen estrategias de este tipo, entre otras pueden señalarse: recursos humanos, tecnología, producción, marketing y finanzas.

Esencialmente existen tres niveles en que se manifiestan las estrategias: corporativo, unidades de negocios y funcionales. Es imprescindible lograr coherencia entre esas manifestaciones para que realmente sea estratégica la GRH que se realice.

Según un informe de la Revista **Fortune**[8] nueve de cada diez estrategias aprobadas por la dirección de una empresa nunca llegan a implementarse operativamente. *¿Por qué?*

1. Porque la misma no es comunicada a todo el personal.
2. Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.
3. Porque no se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.
4. Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).
5. Porque no se definen los factores claves del éxito.
6. Porque no se evalúan a priori las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

Nótese que la causa fundamental radica en los recursos humanos, y en los procesos de implantación y control de la estrategia en particular. A ello, junto a la planeación, configurando los tres procesos fundamentales de la Dirección estratégica, se dedican los dos apartados siguientes: yendo de lo general a lo particular en su abordaje.

[1] Fuente: Chandler, A. (1962). *Strategic and Structur*e. Ed. Press Cambridge, MIT.
[2] Fuente: Gárciga, R. (1999). *Formulación estratégica* (un enfoque para directivos), Ed. Félix Varela, La Habana.
[3] Fuente: Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, Ed. Free Press, New York.
[4] Fuente: Stoner, J. A. F. et al. (1996). *Administración*, 6ta. Ed. Prentice-Hall. México.
[5] Fuente: Hernández, M. (2004). *Curso a distancia sobre dirección estratégica*, Ed. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), La Habana.
[6] Fuente: Gárciga, R. (1999). *Formulación estratégica* (un enfoque para directivos), Ed. Félix Varela, La Habana.
[7] Fuente: Llanes, W. (2004). *La dirección estratégica en la empresa*, Ed. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), La Habana.
[8] Fuente: http://www.fortune.com [Leído: 18 de diciembre de 2005]

1.2.1 Dirección estratégica y cambio

El término Dirección Estratégica, del inglés *Strategic Management*, se acuña en 1977 en un congreso sobre Política de Empresa y Planificación celebrado en Pittsburg y abarca todas las materias que posibilitan estudiar los factores de éxito o de fracasos de las organizaciones[1].
La Dirección estratégica puede ser entendida "*como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente*"[2].
La Dirección estratégica está ligada al cambio, al mejoramiento continuo organizacional o empresarial. La Dirección estratégica configura un ciclo comprendiendo tres procesos fundamentales: planeación, implantación y control.
Cuando se está en presencia de una Dirección estratégica, debe considerarse con un enfoque en sistema a todos los conceptos que intervienen en la gestión operativa y estratégica.

La Dirección estratégica está ligada al cambio, al mejoramiento continuo organizacional o empresarial. La Dirección estratégica configura un ciclo comprendiendo tres procesos fundamentales: planeación, implantación y control.

A continuación se ofrece un conjunto de conceptos, vinculados en esta contemporaneidad de manera esencial y sistémica a la Dirección estratégica. Es imprescindible atender a la dialéctica de tales conceptos, a su desarrollo, a su cambio, que es imperativo de la vida organizacional. Sobre todo, si se entiende bien la concepción de dirección estratégica "*como una estructura teórica para la reflexión*...", deberá advertirse su gran dinamismo en el tiempo, y su relativismo. Efectivamente, como planteara Federico Engels: Aunque las definiciones son científicamente inexactas, porque acotan el desarrollo de la esencia misma, "*no es fácil prescindir de ellas*"[3].

- **Objetivo**: es el propósito o meta. Lo que se quiere alcanzar.
- **Política**: es la línea o conjunto de acciones a desarrollar para alcanzar el objetivo u objetivos. La política media entre "estrategia" y "objetivos".
- **Misión**: es el objetivo supremo actual o real, u objetivo rector de la empresa u organización. Ha de responder a la pregunta: *¿para qué es la empresa?*
- **Visión**: es el objetivo supremo deseado para la organización o empresa. Ha de responder a la pregunta: *¿cómo deberá ser la empresa en el futuro?*
- **Escenario**: es la descripción de un estado de futuro que determina las condiciones que definen el entorno en que la organización estará inmersa.
- **Matriz DAFO**: es un instrumento para el análisis estratégico que relaciona dos dimensiones: Las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y las debilidades y fortalezas internas de la empresa.
- **Factores clave de éxito (FCE)**: son aquellos factores que otorgan la ventaja distintiva a la empresa, manifestándose así cuando tiene un nivel mayor de desempeño en los mismos respecto al resto de las empresas.
- **Ventaja distintiva competitiva**: fuente de diferenciación de la empresa ante el entorno. El objetivo final de un proceso de reflexión estratégica es conseguir una ventaja distintiva, dada por la capacidad distintiva adquirida. Son ejemplos de ventaja distintiva: diseño innovador, rápida respuesta, exclusividad del producto o servicio, bajos costos, prestaciones en la postventa.
- **Cultura organizacional**: conjunto de normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan los modos de hacer y comportarse de los miembros de la organización, y que determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones en la organización.
- **Valores organizacionales**: son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir de la organización, su relación con los trabajadores y entidades externas y su ética. Son pautas del comportamiento de los trabajadores. Son el conjunto de principios morales, de preferencias culturales y actitudes lógicas que estructuran los juicios de las personas y guían su comportamiento en la organización.
- **Competencias clave de la organización**: por competencias clave de la empresa u organización laboral entenderemos un conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital intelectual -en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas-, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización correspondiéndose a determinada cultura organizacional.

De inmediato nos detendremos en varios de esos conceptos para destacar sus singulares interrelaciones.

La formulación de la visión debe provocar en la organización el surgimiento de determinado nivel de tensión creativa que conduzca al cambio deseado. La energía para el cambio proviene, en medida considerable, de la visión que expresa lo que se desea alcanzar sobre la base del conocimiento de la realidad actual.

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

La misión de una organización expresa su razón de ser, y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en la sociedad. Es el objetivo supremo. La misión establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados que quiere servir, los productos que ofrecer y con cuáles competencias clave.

La misión debe ser:

- Fundamental e inspiradora.
- Amplia y abarcadora.
- Duradera pero no inmutable.
- Expresada de forma concreta.

Las políticas constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función es acotar el campo de las estrategias, con la finalidad de encauzarlas en el alcance de la misión y del resto de los objetivos.
A continuación, se ilustra ese nexo rector específico de la GRH dada por políticas en la **tabla 1.1**:

TIPO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	**ORIENTACIÓN DE LA GRH (POLÍTICAS)**
Emprendedora o de lanzamiento	Reclutar jóvenes de alto potencial amantes del riesgo. Carreras rápidas. Incentivación individual muy fuerte. Alta rotación. Formación muy diversa para aprovechar oportunidades.
Crecimiento sostenido	Reclutamiento de RH con alto potencial y deseo de seguridad. Integración de los RH. Promoción interna. Salarios y beneficios incentivando permanencia. Incentivos a la eficacia (individuo y grupo). Formación para mejor coordinación y actualización técnica. Baja rotación. Aumento de la productividad global.
Mantenimiento	Reclutamiento de personal a los menores costos. Nulas perspectivas de carrera. Salarios situados en la media del sector. Formación centrada sólo en las tareas del puesto. Reducción de conflictos.
Desinversión	Reducción fuerte de los costos. Salarios por debajo del sector. Nula formación.

Tabla 1.1. Estrategia empresarial versus Orientación GRH (CIDEC, 1994)[4].

Hay que insistir en que no puede jamás considerarse a la estrategia empresarial como una manifestación estática, sino como proceso extraordinariamente dinámico y cambiante en las condiciones del mundo de hoy. Lo antes expuesto es un esquema, donde no puede calificarse un tipo de estrategia como mejor o superior a otro; esa calificación la confieren las condiciones internas y del entorno.
La matriz DAFO o modelo LACG (como inicialmente se le denominó, recurriendo a las iniciales de los apellidos de los profesores de la **Harvard Business School** que la concibieron), data de 1960 y se le reconoce como la primera técnica de análisis estratégico.
La matriz DAFO, cuyas siglas identifican su objetivo esencial de conocer y actuar respecto a las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa y su entorno, es una técnica de grupo o participativa que ha cobrado en los últimos tiempos mucho reconocimiento por la facilidad de su aplicación y poder de concentración en asuntos esenciales. Se vincula al Posicionamiento Estratégico de Resultados (PER), que consiste básicamente en buscar y destacar aquellos factores relevantes en la empresa donde desarrolla "capacidades distintivas" o "capacidades superiores" al resto[5]. El PER derivado del análisis DAFO, se constituye en la idea directriz sobre la cual deben ir orientados los objetivos y políticas empresariales y por

tanto la estrategia empresarial, de modo que se obtengan resultados superiores a la media de las empresas a mediano o largo plazo. Los PER deben basarse en los puntos fuertes (fortalezas) de la empresa y sus oportunidades frente a la competencia.
En la **figura 1.3** se reflejan los cuadrantes que conforman la matriz DAFO, con la peculiaridad dada por la experiencia adquirida, que se insiste en relacionar el conjunto de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades en torno a tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: mercado, procesos - productos y organización. Ello no excluye que al final del proceso participativo para el logro de la matriz DAFO se permita que las personas se pronuncien sobre otros aspectos, pero sí orienta la atención sobre esos elementos relevantes.
En la **figura 1.3** se significan los dos cuadrantes de la primera fila como esencialmente relativos a la organización, y los dos cuadrantes de la segunda fila asociados al entorno; aunque con las saetas se advierte sobre su interacción. El predominio de los dos cuadrantes de la primera columna denota una actitud defensiva por la organización, y el predominio de los dos cuadrantes de la segunda columna indica una actitud ofensiva por la organización. Esta última actitud es la deseada.
¿Cuál es nuestra posición ante la competencia? Para dar una respuesta coherente a esa pregunta, se desarrolla el análisis DAFO, que consiste básicamente en:

- Adoptar una actitud defensiva:

- Analizando los puntos débiles que la empresa tiene frente a la competencia, en lo que se refiere a productos, mercado y organización.
- Analizando las amenazas del entorno.

- Adoptar una actitud ofensiva:

- Determinando los puntos fuertes que la empresa posee frente a sus competidores, teniendo en cuenta idénticas variables.
- Identificando las oportunidades que ofrece el entorno.



Figura 1.3: Matriz del análisis DAFO.

El procedimiento a llevar a efecto para la conformación de la matriz DAFO puede ser el siguiente: **1. Se trabaja en dos grupos,** dividiéndose el equipo de los participantes (generalmente el consejo de dirección junto a otros expertos o representativos de los empleados) en un grupo que trabajará las fortalezas y debilidades y otro las amenazas y oportunidades. Pueden hacerse también cuatro grupos: uno por cada elemento a analizar. Suele recurrirse a la técnica del ***brainstorming***. En nuestra experiencia es preferible recurrir a esa técnica de modo escrito, como se podrá ver ilustrada en el diagrama ***Ishikawa*** ponderado que se trata en el próximo capítulo.

2. El resultado del trabajo de esos grupos se lleva a una reunión para validar las propuestas, buscando consenso sobre las mismas. Se procede a la técnica de reducción del listado, eliminando redundancias y agrupando propuestas. Esa reducción y agrupación son fundamentales por la cantidad de combinaciones posibles, teniendo en cuenta que son cuatro factores o elementos como entradas (DAFO). Cuatro entradas para cada propuesta implicarían 64 combinaciones. Eso en la práctica es imposible, alcanzándose mucho menos combinaciones para permitir el análisis.
3. Se comienzan a combinar unas propuestas con otras en el siguiente orden: fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas, precisamente con el objetivo que en cada cuadrante se expresa en la **tabla 1.1**. La lógica del procedimiento de análisis de la matriz, se basa en interpretar los cuadrantes con ese criterio expreso en cada cuadrante de la **tabla 1.1**.

COMBINACIONES POR CUADRANTES		
	Oportunidades	**Amenazas**
Fortalezas	**1** Aprovechar al máximo las oportunidades para que se manifiesten mejor las fortalezas	**2** Aprovechar al máximo las fortalezas para neutralizar amenazas
Debilidades	**3** Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para aprovechar oportunidades	**4** Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para neutralizar amenazas

Tabla 1.1. Objetivos de las combinaciones por cuadrantes.

4. Esas dobles relaciones, atendiendo a los objetivos, implican la Maximización (Maxi) o Minimización (Mini) de esos pares, o combinaciones de estas, como refleja la **tabla 1.2**.

DOBLES RELACIONES POR CUADRANTES		
	Oportunidades	**Amenazas**
Fortalezas	Maxi - Maxi	Maxi - Mini
Debilidades	Mini - Maxi	Mini- Mini

Tabla 1.2. Dobles relaciones por cuadrantes.

5. Se definen las combinaciones que más influencia tienen en el desarrollo de las actividades del plan estratégico, o de no existir, en la misión u objetivos principales de la organización, marcándose con una X ese impacto o recurriéndose a una ponderación (de 1, 2 3, en impacto creciente, o raya (-) ningún impacto, como se refleja en la **tabla 1.3**. Este análisis permite verificar que determinadas propuestas aunque son importantes, no tienen el mismo grado de influencia que otras. En la **tabla 1.4** se expone el resumen de la matriz de impactos, apreciándose por la ponderación alcanzada (29) que el cuadrante uno es el predominante en una actitud ofensiva de Maxi-Maxi.

MATRIZ DE IMPACTOS										
		O-1	O-2	O-3	O-4	A-1	A-1	A-3	A-4	Total
	F-1	3	2	1	3	2	--	1	2	14
	F-2	3	1	--	--	2	--	1	2	9
	F-3	1	--	2	3					8
IMPACTO Oportunidades sobre fortalezas Oportunidades sobre Debilidades Amenazas sobre Fortalezas Amenazas sobre Debilidades	F-4	1	1	--	2					7
	F-5	1	--	1	2					6
	F-6	1	--	--	1					8
	D-1									11
	...									...
	D-5									
	Total	15	12	8	13	16	5	8	21	

Tabla 1.3. Matriz de impactos cruzados.

RESUMEN DE IMPACTOS		
	Oportunidades	**Amenazas**
Fortalezas	29	18
Debilidades	15	12

Tabla 1.4. Resumen de impactos.

Por supuesto que factores clave de éxitos (FCE), que son los que otorgan la ventaja distintiva a la empresa, estuvieron presentes entre las fortalezas antes relacionadas. Y también las competencias clave de la organización.



La matriz DAFO es una técnica de análisis estratégico de fácil aplicación y de suma utilidad práctica para determinar ventajas competitivas y riesgos en el logro de los objetivos fundamentales de la organización.

Para concluir este apartado, una consideración final sobre las competencias clave de la organización, de importancia grande en la GRH por cuanto esencialmente se relacionan con las personas.
Quienes con mayor énfasis y trascendencia han insistido en las competencias clave de la empresa o como le denominaron originalmente "*core competences*", en estrecha ligazón con la estrategia empresarial, han sido Hamel y Prahalad[6]. En consecuencia, desde la década final del Siglo XX, en no pocas empresas de avanzada y exitosas, ha sido un imperativo para guiar la práctica empresarial, asumir una dirección estratégica que

exponga junto a las líneas o estrategias maestras las competencias clave colectivas o de la organización. Ese nexo competencias clave y estrategia empresarial, está de modo consistente mediado por los sistemas de trabajo que son conformados por los distintos procesos de trabajo de la empresa y los desempeños laborales de las personas, todo lo cual a su vez se ubica en el contexto de una determinada cultura organizacional.

[1] **Fuente: Llanes, W. (2004). *La dirección estratégica en la empresa*, Ed. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), La Habana.**
[2] **Fuente: Menguzzato, M. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Ed. Ariel. Madrid.**
[3] **Fuente: Engels, F. (1975). *Anti-Dühring*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.**
[4] **Fuente: CIDEC (1994). *Sistema integrado de gestión de recursos humanos*, Donostia-San Sebastián, Ed. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones profesionales (CIDEC.)**
[5] **Fuente: Harper,; y Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*, Ed. La Gaceta de los Negocios, Madrid. Stoner, J. A. F. et al. (1996). *Administración*, 6ta. Ed. Prentice-Hall. México.**
[6] **Fuente: Hamel, G.; y C. K. Prahalad (1994). *Compitiendo por el futuro*, Ed. Ariel. Barcelona.**

1.2.2 Dirección estratégica y sus procesos fundamentales

Es imprescindible comprender de modo cabal los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente un proceso de cambio organizacional.

La Dirección estratégica y su consustancial la Planeación estratégica ya están acuñadas como ciencia empresarial[1]. No hay pocos esquemas que guían y sintetizan sus procedimientos, pero tienen una comunidad esencial. La Dirección estratégica comprende la visión de futuro y la misión como objetivo supremo, junto a los objetivos principales o estratégicos, y las políticas para encauzar su alcance. Además, comprende la asignación de recursos y el control en la implantación de la estrategia.

En la práctica, comienza la Dirección estratégica por la planeación. Planear o planificar significa "predeterminar el curso a seguir". Es un modelo anticipado de la realidad futura, para lo cual es necesario:

- Pronosticar para precisar el curso actual y futuro.
- Fijar objetivos que se derivan de los propósitos generales de la institución, a fin de determinar los resultados finales.
- Desarrollar estrategias que contribuyan a decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas.
- Programar para establecer prioridades, secuencias y sincronizar pasos a seguir.
- Presupuestar, ello tiene que ver con la asignación de los recursos.
- Establecer procedimientos, estandarizando métodos.
- Formular políticas relacionadas con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

Para no pocos autores, esta función es la rectora de todo el proceso, ya que la planeación determina los objetivos como punto focal del proceso y en tal sentido está asociado con las estrategias, que cada vez tienen un mayor papel en la eficiencia y eficacia de las instituciones.

El siguiente modelo reflejado en la **figura 1.4**, conocido en la literatura especializada[2] (Llanes, 2004) indica de forma resumida los pasos, elementos básicos y las interrelaciones que se deben tener en cuenta para desarrollar un proceso de planificación. Esos pasos se explican a continuación.

1. Formulación de metas. La importancia de la formulación de las metas radica en que ellas:

- Proporcionan un sentido de dirección.
- Permiten enfocar los esfuerzos.
- Guían nuestros planes y decisiones.
- Ayudan a evaluar nuestros progresos.

Para algunos autores los objetivos y metas son sinónimos, en este paso es determinante resaltar la responsabilidad social, es decir, precisar el compromiso social que debe materializarse al enfrentar un proceso de planificación y ello estará determinado por los valores presentes en los actores que participan en la elaboración y realización de dicho proceso.

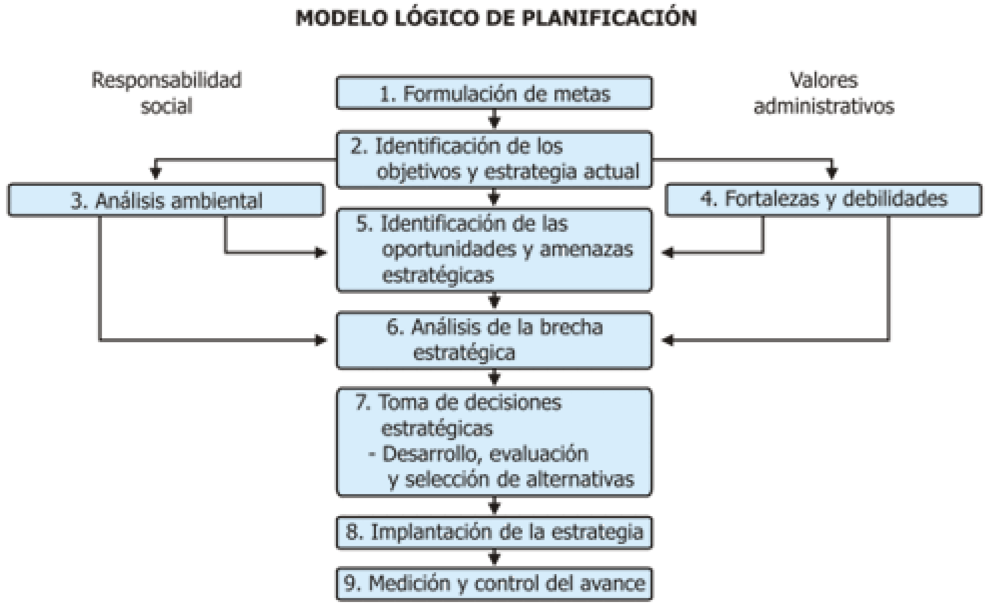


Figura 1.4: Elementos fundamentales de la planeación estratégica.

2. Identificación de los objetivos y estrategia actual. Se trata de identificar la situación existente, es decir determinar cuál es la realidad y cómo se está enfrentando. Sólo conociendo como está la situación hoy es posible definir lo que se debe hacer para lograr el cambio deseado.
3. Análisis ambiental. Consiste en el estudio del entorno, determinando las oportunidades y amenazas, el ambiente externo.
4. Fortalezas y debilidades. En esta fase se ejecuta el estudio de las condiciones internas de la organización, lo interno.
5. Identificación de las oportunidades y amenazas estratégicas. Aquí los aspectos del paso 3 y 4 (oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades) se someten a un análisis de conjunto, para llegar a una valoración integral que sopese ambos elementos, es decir lo interno y lo externo.
6. Análisis de la brecha estratégica. Se trata de definir qué es lo que falta, lo que debe hacerse para lograr lo que se aspira alcanzar dentro del proceso dado de planificación. Consiste en precisar cuán complejo y largo será el camino a recorrer para alcanzar los objetivos a que se aspira con el cambio.
7. Toma de decisiones estratégicas. Desarrollo, evaluación y selección de alternativas. A partir de la información disponible y teniendo claro los objetivos que se quieren lograr, así como los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, se elaboran diferentes variantes o alternativas de cómo conseguir los objetivos que provoquen realmente un cambio con relación a la situación que existía al identificar la estrategia presente en el paso 2.
Entonces debe decidirse qué alternativa adoptar y aquí es importante nuevamente resaltar la importancia de la responsabilidad social y los valores administrativos, pues ellos según las preferencias de los que deciden, determinarán cómo se abordará la problemática, es decir cuales serán las estrategias.
8. Implantación de la estrategia. El mejor plan y la mejor estrategia quedan en papeles si no se ejecuta una implantación adecuada, ello obliga a precisar las etapas, participantes y recursos para cada objetivo o grupo de objetivos.
9. Medición y control del avance. Para que se obtenga el éxito y poder conocer cómo se cumplen los planes y objetivos a que se aspira con una estrategia, es imprescindible la medición y el control, pues ellos facilitan la retroalimentación para poder adoptar las medidas correctivas en los casos de desviaciones.

La actual GRH ha superado a la tradicional Administración de personal, reconociendo que el recursos humano es el factor principal en la gestión empresarial, requiriendo su proyección estratégica los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos.

[1] **Fuente: Drucker, P.F. (1973). Management, Ed. John Wiley, New York. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, Ed. Free Press, New York.**
[2] **Fuente: Llanes, W. (2004). *La dirección estratégica en la empresa*, Ed. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), La Habana.**

1.3 Rasgos y tendencias de la actual GRH

Es necesario enfatizar en que el taylorismo y su **Scientific Management** (1911) con su intrínseca parcelación y excesiva especialización, hoy es obsoleto en el trato de los recursos humanos; que el taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith desde su obra "La riqueza de las naciones"[1] quedó atrás. Se insiste en que las parcelas funcionales que son los departamentos de personal, calidad, protección e higiene, organización del trabajo y los salarios, etc.

Esta forma de entender la gestión de recursos humanos es obsoleta para las empresas de punta o éxito, y que hacia procesos integrales se va, logrando polivalencia o multihabilidades o multicompetencias en los empleados y en las estructuras organizativas o equipos de trabajo donde se incorporan, con sinergia o enfoque sistémico atendiendo a las disímiles interacciones con el entorno.

La **Administración de personal** se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato. Ahora, la GRH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc. El modelo de la **figura 1.5** refleja un conjunto de esas actividades clave.

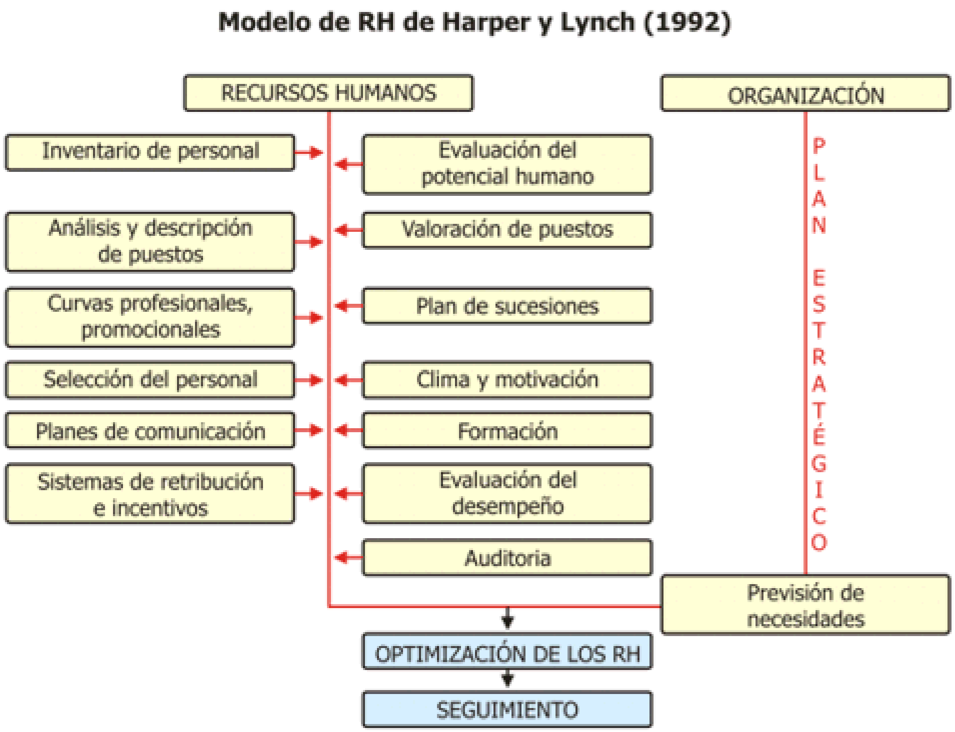


Figura 1.5: Modelo conceptual de GRH de Harper y Lynch.[2]

El primer Congreso Mundial sobre Recursos Humanos fue en Washington en 1986, considerando ya al factor humano como el principal en la gestión empresarial. Apenas veinte años tienen esos congresos junto a la referida GRH. Se han desarrollado cada dos años significando el avance logrado por la GRH. El último a realizarse en Singapur en 2006.

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GRH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón (Trurow, 1992)[3], donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de RH, y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, comporta un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de RH en muchas empresas. Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobrevivencia empresarial en términos de la competencia a que obliga el mundo actual.

La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GRH y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos.

Conceptualmente el taylorismo con su enfoque administrativo es superado por la actual y nueva GRH (AEDIPE, 1992[4]; Ulrich et al.,1997[5]; Beer, 1998[6]; Reynoso, 2004[7]), cuyos rasgos más relevantes se expresan en las nuevas estructuras organizativas anti-piramidales o aplanadas, anti-taylorianas o anti-parceladas o integrales; en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la proyección estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multihabilidad o polivalencia (multicompetencias); la consideración de los RH como una inversión y no un costo; la proactividad o accionar anticipado y previsor contraria a la reactividad o accionar en el momento o después de las demandas o requerimientos; la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo considerado la mayor prioridad; y el trabajo en equipos en torno a procesos conduciendo lo más rápida y directamente los valores añadidos a los clientes.

Entre las características de la situación de cambio que implica la nueva GRH, los nuevos valores culturales tienen un peso muy significativo. En esa GRH, la necesidad de individualizar las condiciones de trabajo, es derivación fundamental del factor condicionante significado por los nuevos valores culturales surgidos. El igualitarismo como pretendido criterio de justicia laboral es absurdo porque es profundamente injusto, el principio de distribución individual "*de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo*" ha de prevalecer; los horarios laborales hay que ajustarlos a las condiciones individuales, o lo que es igual, flexibilizarlos; el trabajo en casa tiene que incrementarse, con independencia incluso de sus evidentes ventajas en la reducción de costos; el respeto a la integridad física y a la dignidad personal debe prevalecer inexorablemente; las expectativas y aspiraciones de las personas, tienen que considerarse indefectiblemente al modificar las condiciones de trabajo; las motivaciones de autorrealización o logro deberán ser reforzadas o desarrolladas, con énfasis mediante las transformaciones de esas condiciones de trabajo; y esas condiciones de trabajo individualizadas tienen que preservar el medio ambiente o el sistema ecológico.
Las NTIC (Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) han impactado con fuerza a la GRH, potenciándose la gestión de la información y llegando a acuñar la gestión del conocimiento en la década del 90 del pasado Siglo XX, a partir del tratamiento de los intangibles y la consideración del capital intelectual (Davenport, 1998[8]; Gates, 1999[9]; Edvinsson y Malone, 1999[10]; Norton, 2001[11]). Las NTIC agilizan las interacciones, posibilitan el tratamiento automatizado de todos los datos y sus relaciones y sirven de catalizador de las inferencias sobre las personas, promueven la eficiencia de la formación y configuran el teletrabajo llamado a intensificarse.
Es necesario a nivel empresarial y de nación mantener el índice de crecimiento económico, pero sin perder la perspectiva de que el fin deberá ser el desarrollo humano; y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano.
A continuación una necesaria reflexión sobre el contexto mundial a considerar. Sigue siendo mucha verdad que el mundo continúa polarizándose cada vez más en ricos y pobres. En su informe sobre "Desarrollo humano" de 1996[12], el grupo de expertos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que participó en su elaboración, concluyó que de continuar las tendencias actuales, las disparidades económicas entre países industrializados y en desarrollo ya no serían sólo inequitativas sino inhumanas. Apuntaron que era imprescindible hacer inversiones que aumenten la capacitación de la gente y en especial de las mujeres, y a su vez garanticen la satisfacción de necesidades básicas sociales de las personas.
En aquel informe de 1996 se llegó a la conclusión de que, a medida que el mundo se adentrara en el siglo XXI, en general se necesitaría más (y no menos) crecimiento económico. Se precisaba que debería prestarse más atención a la estructura y la calidad de ese crecimiento para velar por que estuviera orientado al apoyo del desarrollo humano, la reducción de la pobreza, la protección del medio ambiente y la garantía de la sustentabilidad. Expresaron, en suma: el desarrollo que perpetúe las desigualdades actuales no es sostenible ni vale la pena sostenerlo.
Apenas diez años después, esa brecha es mayor[13]: "*En 46 naciones el ciudadano común es más pobre hoy que hace una década*". El mundo está cada vez más polarizado, y la distancia que separa a los pobres de los ricos se está agravando cada vez más. Se concluye que, en las estrategias sobre GRH de países en vía de desarrollo, es imprescindible tener muy presente la consideración siguiente expresada en el referido informe del PNUD de 1996: "*En el siglo XXI, el rápido adelanto de la tecnología y las comunicaciones abrirá la posibilidad de "saltar" varios decenios,* ***pero sólo si los países pobres logran dominar los nuevos conocimientos y competir***" (subrayado del autor, A C.).
Después de los años transcurridos, peor es la situación mundial, y en la estrategia que en aquel entonces sugería el PNUD, mayor relevancia para ese "salto" tendrán los nuevos conocimientos para competir. Mayor relevancia, definitivamente, tendrán el nivel de preparación o de competencias logradas y su gestión.
La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. En consecuencia, y definitivamente, la GRH estratégica que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal ventaja.
Resumiendo: Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH la formación, o el nivel de preparación de los recursos humanos, es determinante, sobre todo para que empresas y naciones puedan "saltar" a la contemporaneidad de este Siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas.

[1] **Fuente: Smith, A. (1937). *Wealth of Nations*. Ed. P.F. Collier & Son. New York.**
[2] **Fuente: Harper.; y Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos.* Ed. La Gaceta de los Negocios. Madrid.**
[3] **Fuente: Thurow, L. (1992). *La guerra del siglo XXI,* Ed. Vergara, Madrid.**
[4] **Fuente: AEDIPE (1992). *La dimensión humana de la empresa del futuro,* Ed. Deusto. Barcelona.**
[5] **Fuente: Ulrich, D. et al. (1998). *El futuro de la dirección de recursos humanos.* Ed. Gestión 2000. Barcelona**
[6] **Fuente: Beer, M. (1998). *La transformación de la función de los RR.HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico,* en El futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrich et al., Ed. Gestión 2000, Barcelona.**
[7] **Fuente: Reynoso, A. (2004). *En la era del "tablero de comando", ¿hacia dónde se dirige la función de recursos humanos?*, [en línea] http://www.tablero-decomando.com, [Leído:29 de Diciembre de 2005].**
[8] **Fuente: Davenport, T.O. (1998). *Capital humano.* Ed. Gestión 2000. Barcelona.**
[9] **Fuente: Gates, B. (1999). *Los negocios en la era digital.* Ed. Plaza & Janes. Barcelona.**
[10] **Fuente: Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1999). *El capital intelectual (cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa)*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.**
[11] **Fuente: Norton, D.P. (2001). *Medir a criação de valor, uma tarefa possível, em revista HSM Management,* Ano 4, No.24, 2001, pp.88-94. Ed. Savana. São Paulo.**
[12] **Fuentes: PNUD (1996). *Informe sobre desarrollo humano* 1996, Ed. Mundo-Prensa Libros, Madrid. Cuesta, A. (1999). *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Ed. Academia, La Habana.**
[13] **PNUD (2004). *Informe sobre desarrollo humano 2004*, Ed. Mundo-Prensa Libros, Madrid. [en línea] http://hdr.undp.org/reports/global/2004/espanol/, [Leído el 29 de diciembre de 2005].**

Capítulo 2

GRH: tecnología para su diagnóstico, proyección y control



O B J E T I V O S
- Construir una tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la gestión de recursos humanos.
- Utilizar técnicas e instrumentos para la realización de la tecnología de GRH antes enunciada.

2.1 Introducción

A continuación se ofrece un procedimiento o tecnología para el cambio de la GRH. **Es una tecnología para el diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada del sistema de GRH que, una vez implantada, comprende el control de gestión atendiendo al rumbo estratégico trazado**. En esta tecnología se sigue la acertada conducción del Mapa de Beer y colaboradores, pero considerando que los indicadores y técnicas que se han introducido son producto de experiencias posteriores a los trabajos de Beer. Estas experiencias previas han llevado a generar un conjunto flexible de preguntas clave (PC), que son usadas en diversas aplicaciones, incluyendo las PC que surgen de otras realidades.

Esa tecnología comprende el ciclo de planeación, implantación y control de la GRH. Adviértase desde el inicio la **lógica** de la tecnología para llevarla a la práctica: ***conceptos, preguntas claves (PC), indicadores y técnicas***.



Para asumir la gestión estratégica de los recursos humanos se precisa de un sistema de GRH junto a la recurrencia a determinado modelo conceptual funcional que lo refleje, necesitándose construir o concebir una tecnología de diagnóstico, proyección y control de gestión del rumbo estratégico de esa GRH para llevarla a la práctica, cuyos componentes fundamentales son: dirección estratégica, caracterización de la fuerza laboral, tecnología de las tareas, grupos de interés, políticas de RH, resultados de la GRH y auditoría que implique control de gestión estratégica.



La referida tecnología comprende el ciclo de planeación, implantación y control de la GRH.

2.2 Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la GRH

2.2.1 Factores de situación

Que son fuerzas del entorno y del interior de la empresa. A partir de aquí se comienzan a argumentar los distintos componentes del aludido mapa.

2.2.1.1 Características de la fuerza de trabajo

Caracterizar a los recursos humanos de los cuales disponemos, es esencial para la GRH. No puede gestionarse lo que no conocemos. Se precisa caracterizar a las personas considerando su vida material y su vida espiritual o su psicología, es decir, conocerlas en su integralidad o totalidad. Y conocer a las personas que necesitamos gestionar es tarea compleja y difícil, pero no imposible, y exige la máxima atención de concepciones y técnicas.

En este apartado se expresa un conjunto de técnicas para caracterizar de modo sistémico u holístico a esas personas. Se insiste en lo sistémico, porque es en esa integridad o todo como se manifiestan las personas, no obstante la existencia de técnicas que pueden hacer abstracción de esa totalidad, y que para compensar sus

resultados se tendrá que acudir al contexto del cual se toma la información y, a la vez, recurrir a otras técnicas para tener diferentes ángulos en la aprehensión del conocimiento requerido.
Como se podrá observar, ese conocimiento buscado (la caracterización de las personas que trabajan) se hace desde lo general a lo particular. Así, se propone partir de una técnica que nos ubica en un contexto general: el Diagrama Ishikawa Ponderado. Después un conjunto de técnicas, y desde diferentes ángulos, se acude a lo particular para alcanzar ese conocimiento de las personas a gestionar, incluyendo su existencia material (vivienda, entradas económicas, etc.).

- **PC: ¿Cuál es la naturaleza material de las personas en el trabajo?**
- **PC: ¿Cuál es la naturaleza psicológica de las personas en el trabajo?**

Se deberá conocer sobre las personas la edad, sexo, etnia, familia, condiciones de la vivienda y de vida material en general. Además, hay que conocer entonces cuáles son las motivaciones, capacidades o aptitudes, valores, potencial y deseo de progreso personal de los empleados. Todos esos atributos psicológicos se perfilarán integradamente más adelante en las competencias laborales. Ello está en función de sus grupos y personalidades junto a variables como la edad, sexo, etnia, familia, condiciones de vida, etc.
La observación, entrevista y encuestas son técnicas recurridas aquí. Pero antes de aplicarlas y para alcanzar primero una caracterización general del contexto de la GRH en la empresa, que ayude a perfilar preguntas para esas entrevistas y encuestas, preferimos recurrir a los diagramas ***Ishikawa*** o causa-efecto o *"espina de pescado"* **figura 2.1**. Se aplican al consejo de dirección o a un grupo representativo de la alta dirección, los empleados y el sindicato.
En el diagrama el problema ubicado en la punta de la saeta significa el efecto y las "espinas" a enunciar significan sus causas, que a su vez pueden tener otras causas o espinas secundarias. Para lograr ese diagrama Ishikawa recurrimos a una especie de ***brainstorming***. Preferimos que de forma individual, mediante una hoja, indiquen no más de 6 - 8 causas principales. Después de seleccionar todas las aportadas se reduce la lista eliminando las redundantes. En el ejemplo, quedaron nueve causas principales. Después las "causas de las causas" pueden alcanzarse por consenso de la reunión.
Con posterioridad, las causas fundamentales (espinas primarias) pueden ser ponderadas con el objetivo de conocer el orden de importancia de las causas en el efecto, indicando el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido. Es más objetivo buscar el consenso en el orden no mediante votación publica sino de manera privada o individual, mediante hojas donde se den numeradas las causas y después se solicite a cada experto su orden de importancia desde 1 hasta n, siendo 1 la causa más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta la n, la menos importante.

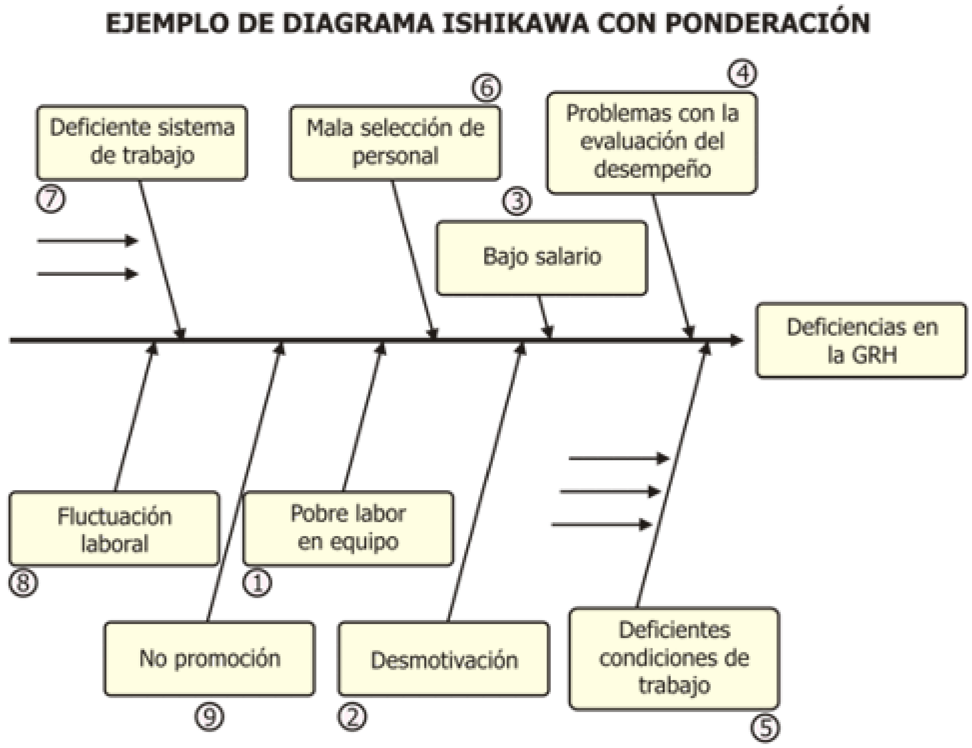


Figura 2.1: Diagrama Ishikawa o causa-efecto[1].

Una vez emitidas las valoraciones, se condensa en una tabla o matriz de juicios **tabla 2.1** donde Rj significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E). Deduciendo de la Rj menor la causa más importante y de la Rj mayor la causa menos importante. En la tabla resulta la "pobre labor en equipo" como la causa más importante y la "mala selección de personal" como la causa menos importante. Después se calcula la concordancia C según la formulación correspondiente y si se alcanza C 60% para cada Rj se acepta un buen nivel de consenso. Como puede apreciarse, con excepción de la causa 9 las restantes cumplen con C 60%. Si en una segunda ronda (otra valoración en una segunda hoja, previo conocimiento de los resultados de la primera matriz) no se alcanza ese nivel de C se descarta esa causa respecto al consenso del ordenamiento, lo cual no la veta como causa.

La expresión para el Cálculo de C es como sigue:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$$

donde:
Cc: concordancia expresada en porcentaje.
Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.
Vt: cantidad total de expertos.

Matriz de ponderaciones de causas											
Expertos **Causas**	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	E_8	E_9	$\mathbf{R_J}$	**Cc**
1. Mala selección de personal	8	9	8	8	8	9	7	8	8	73	67
2. Pobre labor de equipo	1	1	1	3	1	1	2	2	1	13	67
3. Bajo salario	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37	89
4. ...											
5. ...											
6. ...											
7. ...											
8. ...											
9. Desmotivación	2	2	3	5	2	2	3	4	4	24	45

Tabla 2.1. Matriz de ponderaciones de causas.

De esa valoración de causas se concluye lo que denominamos el **Diagrama Ishikawa Ponderado**, de gran ayuda como diagnóstico preliminar sistémico al indicar el orden de importancia de las causales. Algo importante a señalar sobre esa aplicación, es que implica la participación en la gestión; deviene en sí una técnica participativa para la búsqueda de soluciones. También como técnica de grupo, pueden aprovecharse estos diagramas para penetrar ya en la naturaleza de la fuerza laboral en cuanto al conocimiento de probables causas de baja motivación, de conflictos interpersonales o intergrupales y de la falta de perspectivas.

La técnica del Diagrama Ishikawa Ponderado es de suma utilidad para un diagnóstico general sobre la situación de la GRH en la empresa, permitiendo un conocimiento general de contexto que posibilite ir de lo general a lo particular en el conocimiento de la situación de los recursos humanos.

A continuación valoramos las perspectivas. A las perspectivas o esperanzas, las consideramos de mucha importancia práctica, tanto humana (motivacional) como económica. Nos gusta significar esa importancia identificándonos con la siguiente apreciación del famoso escritor inglés Bernard Shaw: "*las personas no actuamos tanto por nuestras experiencias como por nuestras esperanzas*".

Atiéndase bien ese planteamiento. Es básico. Tiene que ver con el sentido mismo de la vida, que es más que una aspiración feliz a lograr: es un camino a seguir. La felicidad no es una meta, es un camino. La felicidad no es una estación, es un viaje. Perseguir esperanzas o utopías, como mucha gente las ha entendido en positivo y con sentido práctico, es decisivo en el desempeño exitoso y en el bienestar.

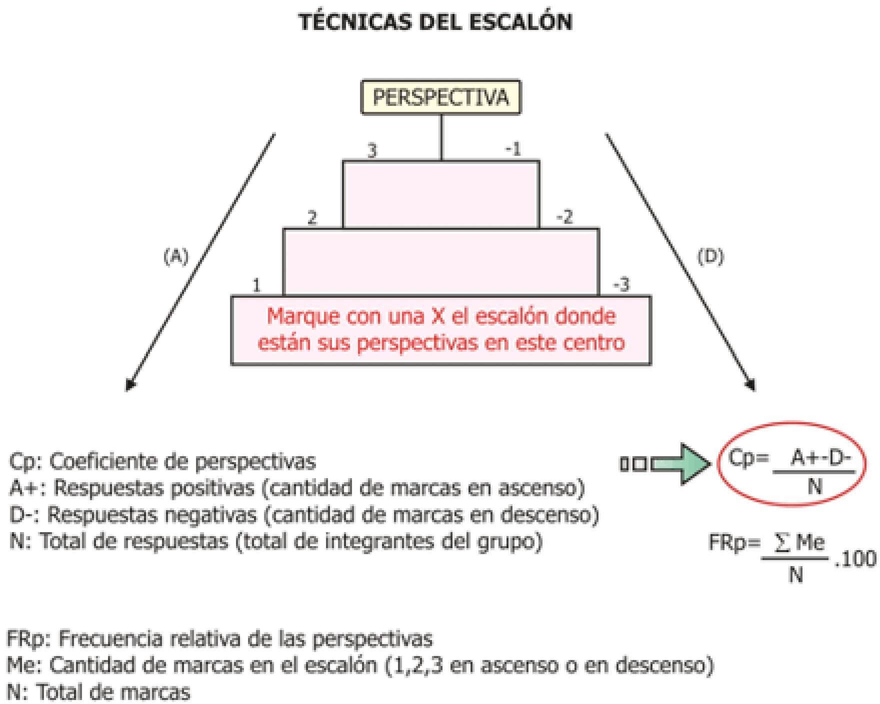


Figura 2.2: Encuesta del escalonamiento de las perspectivas.

La **figura 2.2** expresa una encuesta que elaboramos para el registro del nivel de perspectivas, y le asociamos expresiones de cálculo cuya correlación económica podrá advertirse más adelante. Especialmente importante en la Auditoria de la GRH.

La expresión Cp discrimina de forma grosera la percepción de las perspectivas; solo en ascenso o descenso. Mientras que la expresión FRp discrimina de forma fina, pues distingue el grado en que están percibidas tanto en ascenso como en descenso. En estudios anteriores[2] hemos revelado la relación de la percepción de las perspectivas unidas a la satisfacción laboral con la fluctuación laboral real y la fluctuación laboral potencial. En especial la velocidad con que se percibe la perspectiva del ascenso o descenso tiene estrecha relación con la fluctuación laboral y su efecto económico.

La encuesta reflejada en la **figura 2.2** puede emplearse también especificando el rectángulo donde son enmarcadas las perspectivas, precisando si se trata de perspectivas salariales, promocionales, de superación, etc. Ejemplo como variación de esa encuesta, especificando la percepción de las perspectivas profesionales, puede distinguirse en la **figura 2.3**.

¿Con qué rostro percibe sus perspectivas profesionales en la empresa? Marque X.



Figura 2.3: Encuesta del rostro de las perspectivas.

Esa encuesta de los rostros es proyectiva en términos psicológicos, y mucho nos ha ayudado a contrastar el cambio "antes-después" de las medidas o del nuevo accionar de la GRH. Recurriendo a ella también se ha indagado acerca de **cómo se percibe** al jefe, al departamento, la empresa o a la administración por objetivos como se hizo en una consultoría[3]. La expresión cuantitativa utilizada es el estadígrafo de la moda.

Cuando se encuesta sobre la naturaleza de las personas se indagan los aspectos que se apuntaron inmediatamente después de la pregunta clave. Y no están desligados de los problemas detectados mediante los diagramas Ishikawa. Se recomiendan encuestas breves que apenas tengan más de dos hojas, con preguntas precisas y claras. Un ejemplo de ese tipo de encuesta, que puede incluir las contempladas en las **figuras 2.2** y **2.3**, considerando las "Motivaciones", el "Clima Organizacional" y la "Administración por Objetivos" que hoy está muy en uso, es el siguiente:

ENCUESTA SOBRE LA NATURALEZA DE LAS PERSONAS		
Edad:	____	Condiciones de vida: ____Malas ____Regulares ____Buena
Sexo:	F M	
Estado civil:	____Soltero ____Casado	

A. Motivaciones.

1. ¿Le gusta el trabajo que realiza? Por qué.
2. ¿Se siente estimulado en esta empresa? En caso negativo explique su respuesta.
3. ¿Cree que desempeña correctamente su trabajo? Justifique.
4. ¿Considera que puede realizar otras funciones? Diga cuáles.
5. ¿Le gustaría recibir cursos de superación? Cuáles.
6. ¿Cuáles son sus actuales aspiraciones profesionales?

B. Clima organizacional.

Circule el número que indica su visión del clima **actual** de la organización y el número que indica el clima **deseado** por Ud.

1. No hay cordialidad ni apoyo entre los miembros de la organización.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La cordialidad y el apoyo son típicos entre los miembros.
2. La satisfacción no es característica de esta organización.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La satisfacción es muy característica de esta organización.
3. Se ignora, critica o desestimula a los miembros.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Se reconoce el trabajo de los miembros y se les estimula positivamente.

4. Las tareas, actividades y objetivos representan bajos niveles de exigencia o desafío.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Las tareas, actividades y objetivos representan un gran reto o desafío.
5. La organización es desordenada, confusa y caótica.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La organización es ordenada, tiene metas claras.
6. No se da ninguna responsabilidad a los miembros.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal.
7. La organización no permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.
8. No hay motivación por el trabajo en la organización.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Hay una gran motivación por el trabajo en la organización.
C. Administración por objetivos. Circule el número que indica su percepción del nivel alcanzado. 1. ¿Cómo valora su nivel de participación en los objetivos que se le asignan? Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto 2. ¿Cómo valora el nivel de comunicación entre Ud. y su jefe al establecer los objetivos? Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto 3. ¿En qué medidas las energías del grupo se encauzan a resolver conflictos y laborar verdaderamente como equipo? Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto		

El procesamiento de una encuesta de este tipo posibilita gran cantidad de inferencias. Aunque anónima, si en la aplicación se establecen estratos previos (por áreas, talleres o grupos; para directivos y no directivos; para profesionales y no profesionales; etc.) pueden distinguirse los resultados y sus contrastes. Igual pueden contrastarse los resultados actuales y deseados, entre directivos y no directivos, etc. Los estadígrafos que se han utilizado son la moda y la mediana. La mediana como medida sustenta el uso de estadígrafos de inferencia no paramétricos[4] tales como la prueba U de Mann-Whitney, Wilcoxon, entre otros que hemos aplicado en nuestras investigaciones[5].
Es necesario señalar, que hay muchas técnicas más, así como indicadores numéricos que también aportan datos relevantes sobre la naturaleza de las personas. Varias de esas técnicas así como no pocos indicadores serán tratados más adelante en el texto, en el capítulo 3 en el apartado relativo a indicadores tangibles e intangibles asociados a la Auditoria, y podrán utilizarse para hacer más completa la caracterización de la naturaleza de las personas en la empresa. Se advierte, porque profundizar en ese conocimiento es medular en la GRH.



Las técnicas para la caracterización de los recursos humanos son de especial importancia. Es imprescindible conocer (caracterizar) a las personas para poder gestionarlas. No es posible gestionar lo que no se conoce. En particular las técnicas asociadas a las perspectivas humanas son de destacada significación, especialmente en la aprehensión de la motivación.

A. Estrategia empresarial

- **PC: Cuáles son los propósitos u objetivos principales de la empresa?**

Mediante la observación directa, análisis documental y entrevistas a la alta dirección bien se puede responder a esa pregunta clave. Hay preguntas específicas que permiten una configuración más precisa de la estrategia empresarial existente, tales como:

- ¿Tiene objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Ha entrado en la Planeación Estratégica definiendo la visión, misión, políticas, productos, escenarios, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades?
- ¿Es objetivo principal la obtención de ganancia a corto plazo?
- ¿Es propósito principal la calidad y la ampliación empresarial?

Todo lo argumentado en el capítulo 1 permite diagnosticar y proyectar la estrategia empresarial. Como es conocido, la esencia de la estrategia de la empresa, es la obtención de una posición ventajosa, la que incluye aspectos económicos, tecnológicos, sociales, etc. Esa posición se alcanza en un proceso dinámico de relación entre la organización y su entorno.

La estrategia es el producto de un proceso creativo, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas, destinadas a hacer que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde la organización en cuestión se desenvuelve, y a mejorar la eficacia de la gestión.

Por supuesto que diagnosticar la estrategia y, sobre todo, proyectarla es de importancia capital. La **estrategia** como **sistema dinámico de anticipación** es a la empresa, lo que el cerebro es al organismo humano. La estrategia empresarial tiene un nexo rector con todas las actividades o conjunto (sistema) de estas en la empresa.

En este elemento del Mapa, la fase de proyección hemos decidido desarrollarla cuando entremos a analizar el cuadro relativo a "Políticas de RH". Luego de diagnosticar esas políticas y sus resultados, y con todo el contexto informativo antes logrado no al margen de un esbozo de estrategia puesto que también se implicaron proyecciones, se pasa a la matriz DAFO y luego se deja como absoluta competencia del consejo de dirección la proyección de la estrategia empresarial; ello irá muy ligado a la filosofía o cultura organizacional asumida.

B. Filosofía de la dirección

- **PC: ¿Cuáles son las creencias implícitas o explícitas claves de los directores acerca de la naturaleza de la empresa, su papel en la sociedad y cómo deberá ser dirigida, especialmente cómo tratará y utilizará a sus empleados?**

La filosofía (o cultura organizacional en un sentido algo mayor) de un director o una gerencia, está conformada por sus propios valores o creencias acerca del rol de la empresa en la sociedad y el rol de las personas en la empresa.

La estrategia empresarial y la filosofía de la dirección marchan juntas en la empresa. Si a la empresa como al organismo la primera es el cerebro, la segunda es el corazón. Cerebro y alma o corazón, siguiendo con la imagen, significan estrategia y filosofía.

La filosofía organizacional al asociarse estrechamente a la respuesta de la interrogante *¿Cómo deben ser dirigidas las personas en la empresa?*, se vincula al predominio de determinado estilo de dirección. La clásica división de esos estilos apuntada por Kurt Lewin[6] comprende al estilo autocrático, al democrático y al de ***laissez-faire***; o pueden apreciarse sus dos polos fundamentales, autoritario y democrático, en la concepción de Douglas McGregor[7] cuando bajo la denominación de teoría X exponía la tendencia tayloriana y autoritaria, y bajo la denominación de la teoría exponía la tendencia antitayloriana y participativa o democrática.

En términos de tendencias, el estilo de dirección autoritario presupone valores tales como no dar participación a los empleados en la toma de decisiones, el control personal y estricto, la desconfianza en las potencialidades de los empleados, la disciplina coercitiva y la compensación de la *"zanahoria y el palo"*. El estilo democrático o participativo presupone valores tales como la incentivación de la gente en la toma de decisiones, el control participativo, la confianza en las potencialidades de los empleados y la compensación también considerando las motivaciones intrínsecas de las personas.

Hoy, las empresas de éxito destacan por los valores que conforman una cultura o filosofía organizacional bien delimitada o expresa junto a un buen liderazgo[8], orientada a sistemas de trabajo participativos, donde la consideración del factor humano y sus comportamientos superan la consideración del hombre mecanizado y evaluado por las funciones a él asignadas.

Seguimos identificados para estos inicios del Siglo XXI con la siguiente apreciación: *"En los noventa el diseño del management se caracterizará por no ser un proceso de definir funciones, sino de dirigir hombres, lo cual implica necesariamente un proceso de dirección de comportamientos humanos"*[9].

Creemos, como ese autor, que el aumento de la productividad del trabajo requerido por esta era de la competitividad sólo se logra a través de dos condiciones fundamentales:
1. Identificación o compromiso de las personas con el proyecto empresarial.
2. Identificación de las personas con el sistema de valores y normas de funcionamiento de esa empresa.
Muy importante. Cuando se trate el cuadro *"***Resultados***"* del Mapa, podrá constatarse que al resultado *"***compromiso***"* se le otorga la principal relevancia. El compromiso es un valor determinante. En nuestra concepción, el nivel de compromiso de los trabajadores con la organización laboral es el principal resultado a lograr por la GRH, base indispensable para el continuo aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral, así como para alcanzar organizaciones eficaces y eficientes.
Sobre esas dos condiciones hay que indagar en la empresa para poder responder bien a las preguntas claves. También ayuda la encuesta de Likert. No es ocioso recordar para enfatizar en la importancia de esas dos condiciones, que criterios similares reflejaron Nancy Austin y Tom Peters en su ***Pasión por la excelencia***[10], y desde antes como desafío al occidente desarrollado, Kaoru Ishikawa con su ***Control total de calidad***[11] ya había aleccionado con impronta indeleble sobre esas dos condiciones.
Filosofía organizacional exitosa fue la desarrollada por la corporación Toyota al implementar el JIT, o la Sony al admitir el TQC (*Total Quality Control*), con valores esenciales. O la desarrollada por la compañía Hewlett-Packard (HP) dedicada a la producción de instrumentos electrónicos, la primera empresa que ubicó en el mercado mundial la calculadora electrónica de bolsillo. Desde su fundación en 1939, por Bill Hewlett y Dave Packard, en esa empresa se ha ido perfilando una filosofía o "espíritu de la HP" que sus propios fundadores (líderes reconocidos) consideraron determinante para el éxito, llegando a nuestros días[12].
En 1957 pusieron por escrito los valores o principios fundamentales de la HP, sustento indefectible de su estrategia empresarial y su filosofía de organización participativa, así como de sus objetivos principales. En apenas tres cuartillas reflejan todo eso, destacando los siguientes valores como requisitos:

- Personal muy capaz e innovador en todos los niveles de la organización.
- Objetivos y liderazgos que engendren entusiasmo en todos los niveles: no hay lugar especialmente entre los mandos para un interés o esfuerzo mediocres.
- Honradez e integridad a carta cabal.
- Todos los niveles funcionan al unísono gracias al esfuerzo eficaz y cooperativo.

En otro de los casos de estudio referidos en la obra de Beer y colaboradores, cuando el director de la fábrica de motores Sedalia asumía una filosofía o cultura participativa en su gestión, la hacia descansar en cuatro valores o principios: excelencia, confianza, progreso personal y equidad.
Se observa como una regularidad en destacadas y poderosas empresas con cultura organizacional participativa, la manifestación de los rasgos principales de esa cultura en unas pocas concepciones o palabras claves. No ostentan densos manifiestos ni interminables relaciones de propósitos u objetivos. Sí tienen claras sus estrategias y filosofía con sus valores esenciales, deviniendo en claves o principios representativos del espíritu que insisten en hacer prevalecer, encerrando con sencillez decisivas verdades para mantener determinado espíritu en su gente. En esencia esos valores no sobrepasan en extensión al decálogo bíblico.

C. Mercado de trabajo

- **PC: ¿Qué capacidad de atractivo posee la empresa para los empleados actuales y futuros, y cómo se anticipa a las tendencias del mercado del cual obtiene sus personas?**

La reputación o **imagen** de la empresa se convierte en una ventaja o en una desventaja desde el punto de vista de atraer o conservar a los empleados. Esto hay que considerarlo a corto, mediano y largo plazo.
Para responder a esa pregunta hay que tener en cuenta la influencia global del conjunto de actividades claves de GRH en la empresa, y también hay que conocer las características de la competencia. Varias de las técnicas anteriores sirven para responder y también para sustentar la proyección satisfactoria de la imagen.
Más recientemente se alude a una nueva concepción denominada ***benchmarking***[13], que consiste en conocer (en aras de aprender y aplicar) los éxitos de la competencia, lo cual implica una autorización previa para esa colaboración. Constatar en la práctica los éxitos de otras entidades en determinadas actividades o conjunto de éstas, proporciona un conocimiento estratégico e incentiva un necesario pensamiento estratégico.

2.2.1.2 Tecnología de las tareas

La **tecnología de las tareas** abarca a equipos y materiales (componente ***hard***) y el procedimiento de organización (componente ***soft***) que entendiéndola así sería el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la GRH.

La *"tecnología de las tareas"* se manifiesta a través del conjunto de **procesos de trabajo**. Los procesos de trabajo son considerados como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. O lo que es igual en términos de Michael Hammer y James Champy: *"como un conjunto de actividades que recibe uno o más input y crea un producto de valor para el cliente"*[14].
Esos procesos de trabajo, en aras de la calidad excelente que se precisa en esta época, exigen el mejoramiento continuo, condición para la búsqueda permanente del aumento de la productividad del trabajo.

- **PC: ¿Cómo organizar el trabajo del personal junto a su seguridad e higiene?**
- **PC: ¿Cómo organizar la producción, el aprovisionamiento y la distribución?**

En la "**tecnología de las tareas**" comprendemos el sistema de trabajo (organización del trabajo del personal incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene junto a las exigencias ergonómicas) y el sistema logístico (organización de la producción, el aprovisionamiento y la distribución). En la práctica empresarial no suelen presentarse esos linderos y se trata del "sistema de trabajo", pero hoy la Logística [15] está acuñada con ese objeto, se le reconoce como ciencia empresarial, y por eso la referimos explícitamente.
A veces ocurre que el aprovisionamiento y la distribución corren completamente por otra entidad que es subsidiaria (se recurre al ***outsourcing*** o "terciarizacion"). No obstante lo anterior, de todos modos, lo que sí es común y no tiene lindero con su presencia, es el personal o los recursos humanos en la "**tecnología de las tareas**" abarcando a equipos y materiales ***(hard)*** y el procedimiento de organización ***(soft)***, expresa en el conjunto de procesos de trabajo, que comprendiéndola así sería el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la GRH.
Valen esas aclaraciones pues es cierto que a la organización del trabajo (sistema de trabajo) como actividad de GRH le ha correspondido el trabajo vivo en el interior de la empresa, no atendiéndose la cadena de aprovisionamiento, distribución, transportación y almacenamiento implicada y condicionada por la organización de la producción (Acevedo et al., 1996).

Las técnicas relacionadas con la "tecnología de las tareas" que comprenden los sistemas de trabajo y los procesos que los integran, son decisivas en el registro y análisis de los diferentes procesos de trabajo, así como en su mejoramiento u optimización en aras de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Para responder a esas preguntas claves se parte de técnicas para el registro y análisis de los métodos, flujos o procesos de trabajo[16]. En nuestra práctica hemos preferido, primero, recurrir al registro del sistema de procesos y funciones y, segundo, ir a las particularidades (actividades) de esos procesos. Así, son recurridos, primero, los Mapas organizacionales y, después los Mapas de actividades de los procesos o Diagramas de análisis de procesos, para analizar en detalles sus actividades. Para ilustrar tales técnicas seguiremos la estructura siguiente:
* Mapas Organizacionales:
- Mapas de Relaciones.
- Mapas de Procesos.
- Interfuncionales.
- Lineales.
* Mapas de actividades del proceso o Diagramas de flujos o procesos:
- Diagrama OTIDA.
- Diagrama OPERIN.
- Diagrama de recorrido.

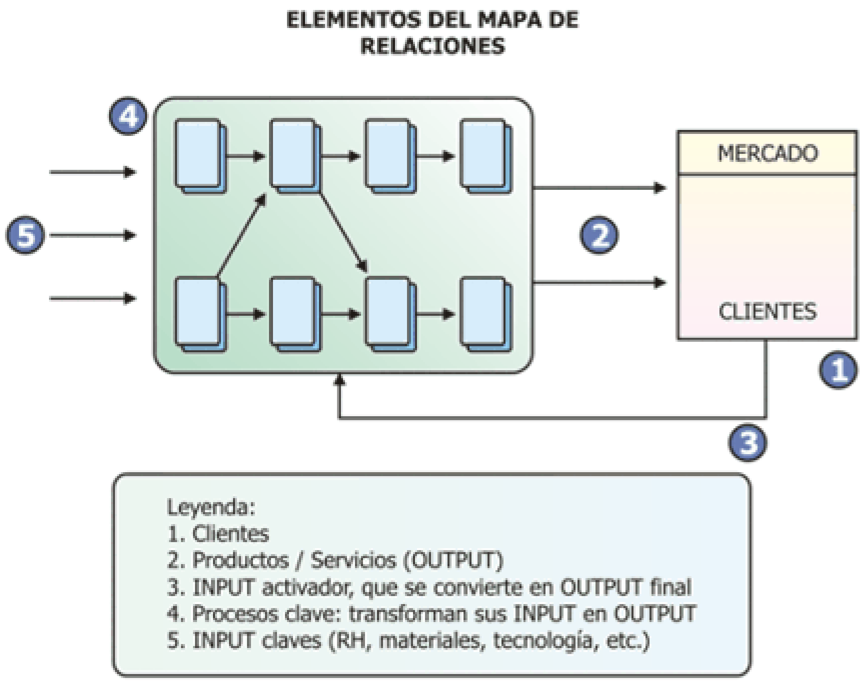


Figura 2.4: Los cinco elementos esenciales del Mapa de Relaciones.

Entre los Mapas Organizacionales: El **Mapa de Relaciones** se concentra en las relaciones generales, amplias y entre procesos y funciones **figuras 2.4** y **2.5**. El **Mapa de Procesos** está enfocado hacia el detalle paso a paso. Si se necesita conocer el marco en que tiene lugar el trabajo se precisa del primero. Cuando se desea conocer cómo se lleva a cabo el trabajo se emplea el segundo.

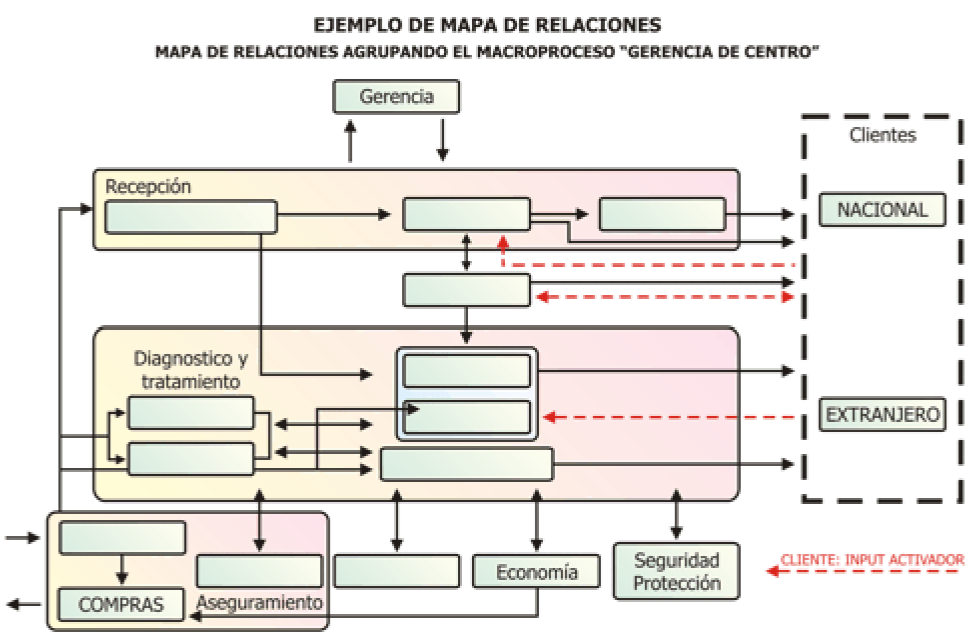


Figura 2.5: Mapa relacionando procesos y sus funciones agrupados en un macroproceso.

A través del Mapa de Relaciones se pueden apreciar todos los procesos que integran la organización. Después se acude a los mapas de procesos. Los **Mapas de Procesos** muestran las actividades consecutivas en cada

posición, incluidas en el proceso de transformación del ***input*** en ***output***, uniendo salidas y entradas, convirtiendo los pasos en un proceso de análisis y mejoramiento, incluyendo clientes internos y externos.
Sin embargo, es necesario establecer prioridades en el estudio y mejoramiento de los procesos. Las prioridades de los procesos son relativas, varían en dependencia del escenario estratégico en que se encuentre la organización. Uno de los criterios más importantes para establecer prioridades es el relativo *"al impacto de los procesos en los objetivos principales de la empresa"*[17]. La **tabla 2.2** refleja un ejemplo de la aplicación de la técnica de la *"***Matriz de selección de procesos***"*, cuya *"***Instrucción***"* se refiere seguidamente. Puede apreciarse en esa matriz, como el **proceso c** es el de mayor impacto (suma: 22) sobre los objetivos principales de la empresa. Les continúan, en orden de ponderación en el impacto, los **procesos a y d**, que logran sumas de 14 y 13 respectivamente.

Las prioridades de los procesos de trabajo son relativas, varían en la dependencia del escenario estratégico en que se encuentre la organización. Uno de los criterios más importantes para establecer prioridades es el relativo "al impacto de los procesos en los objetivos principales de la empresa".

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROCESOS								
Principales objetivos de la empresa	**Procesos**							
	a.	b.	**c.**	d.	e.	f.	g.	h.
1. Lograr la ejecución en tiempo y con los parámetros de calidad requeridos de la inversión en la Planta XP.	3	2	5	5	5	3	1	1
2. Ubicar en los mercados caribeños y de la América Central, los productos con denominación del tipo BX-2, LH-2 y LH-3, junto a sus servicios de mantenimiento.	4	1	5	5	1	1	2	2
3. Alcanzar la necesaria formación de los recursos humanos en mantenimiento BX, logrando certificar el área correspondiente según la ISO 9001: 2000.	4	4	5	1	3	3	1	1
4. Realizar el 85% de las reparaciones según plan para garantizar un aprovechamiento del 90% de la capacidad instalada.	2	2	3	1	1	4	4	1
5. Realizar la comercialización del ***know-how*** relativo al mantenimiento en los productos con denominación del tipo BX y BX9.	1	2	4	1	1	1	1	1
Suma	14	11	**22**	13	11	12	9	6

Tabla 2.2. Matriz de selección de procesos.

- ***Instrucción:*** *Pondere cada proceso en relación a cada objetivo empresarial, asignando a cada uno un valor entre 5 (el proceso tiene un gran impacto sobre el objetivo empresarial) y 1 (el proceso tiene muy poco impacto sobre el objetivo empresarial). Trabaje por filas, horizontalmente. Tómese su tiempo para reflexionar, y a la vez compare los distintos procesos para estimar con mayor precisión su ponderación. Finalmente, sume cada columna. Esa suma indicará el ordenamiento alcanzado por cada uno de los procesos, según su nivel de impacto.*

Para conformar esa matriz se recurre a un conjunto de expertos, o bien al consejo de dirección de la organización laboral en cuestión. El requerimiento principal para alcanzar la referida matriz, es el dominio por parte de los expertos, tanto de los objetivos principales de la institución como de las características de los distintos procesos de trabajo. Se procede entregándole a cada uno de los expertos una hoja con la matriz, similar a la reflejada en la tabla, junto a una leyenda donde se identifiquen o nominen los procesos de trabajo según las letras que les correspondan. Finalmente, el número correspondiente a cada celda se decide

mediante la moda o la mediana del conjunto de ponderaciones o matrices ofrecidas por el conjunto de expertos participantes.
El establecimiento de tales prioridades, bien puede conducirnos al mejoramiento continuo de procesos claves o de procesos estratégicos (son relativas las clasificaciones), decisivos en la eficaz y eficiente GRH. Esas prioridades cambian, necesario es tenerle muy en cuenta, en dependencia de los diferentes escenarios estratégicos a los que se enfrenta la empresa y su entorno.
Los Mapas de Proceso Interfuncionales **figura 2.6** y los Mapas Lineales de Procesos **figura 2.7**, tienden a preceder los análisis detallados sobre las "distintas actividades" que bien reflejan los Mapas de Actividades de Procesos o Diagramas de Análisis de Procesos, como los Diagramas OTIDA, OPERIN y de Recorrido.

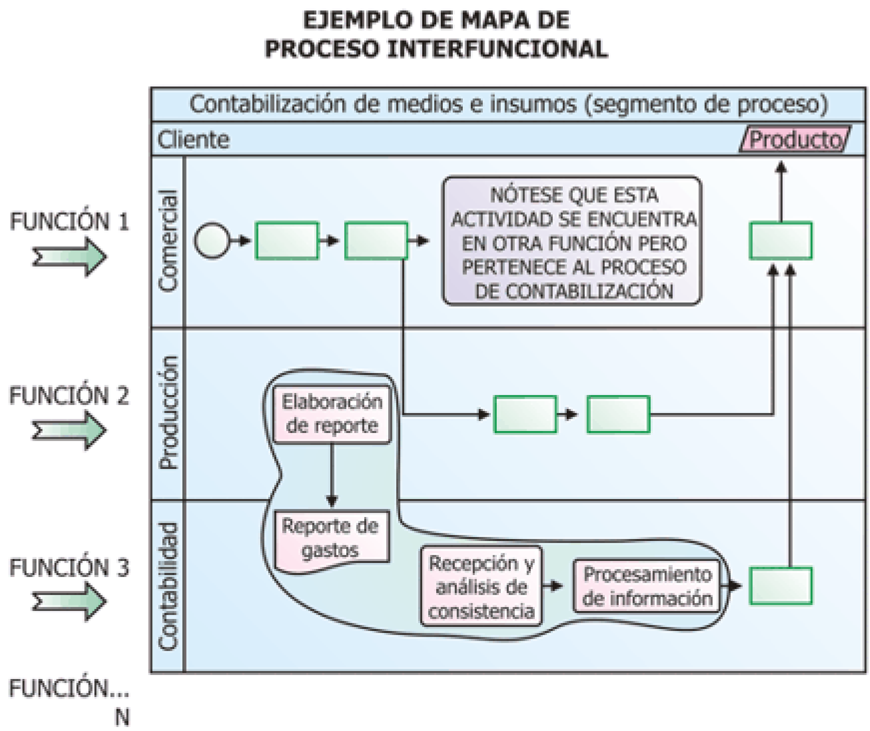


Figura 2.6: Mapa del proceso de Contabilización de Medios e Insumos reflejando las interrelaciones de sus funciones.

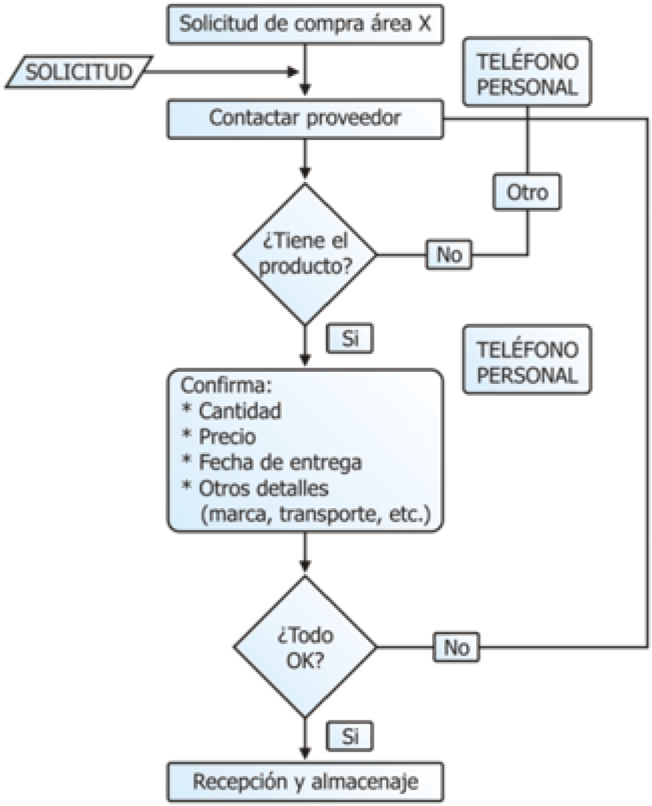


Figura 2.7: Ejemplo de Mapa Lineal de Proceso.

El Diagrama OTIDA, flujograma, cursograma o diagrama de análisis del proceso, consiste en mostrar la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda. Puede tomar como base u objeto a seguir, a la materia prima, o al material, o al equipo o maquinaria, o al operario.

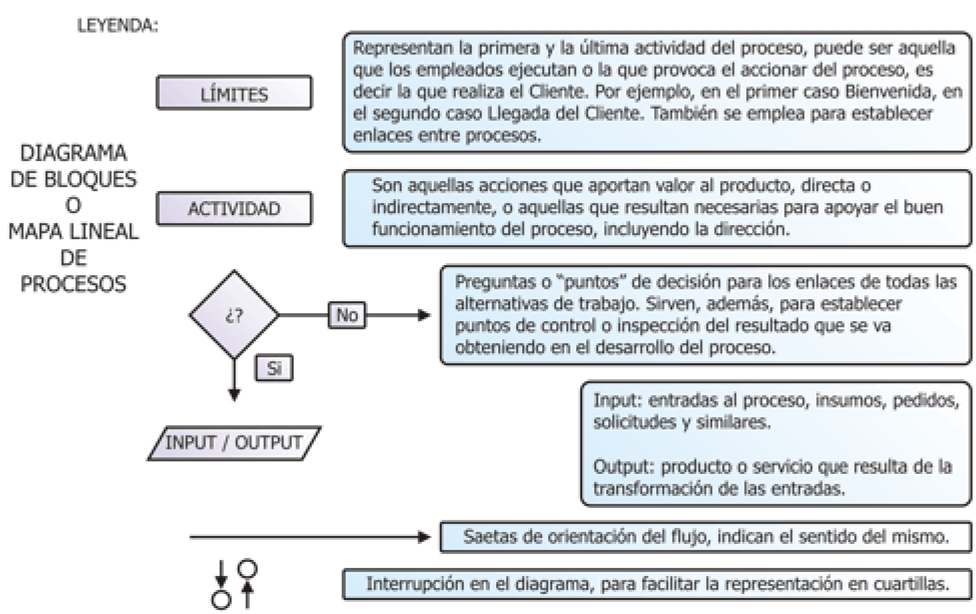
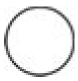
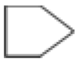
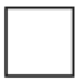
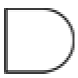
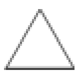
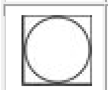


Figura 2.8: Significación de los símbolos del Mapa Lineal de Procesos.

Los Diagramas de análisis del proceso **figura 2.9**, constituyen una importante técnica cuya simbología OTIDA significa lo siguiente:

	**Operación**. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Significa la transformación física, química ó biológica del objeto; o lo que es igual, el *"***valor añadido***"* al producto o servicio ofrecido. En términos del ***Just in Time*** (Hay, 1992) es la actividad que debe predominar, pues las restantes del OTIDA constituyen "desperdicios" o no añadidoras de valor.
	**Transporte**. Indica el movimiento de los materiales, equipos y trabajadores de un lugar a otro.
	**Inspección**. Indica que se verifica la calidad, cantidad o ambas.
	**Demora**. Indica espera en el desarrollo de los hechos o actividades: por ejemplo, trabajo en suspenso entre dos operaciones sucesivas, o abandono momentáneo de cualquier objeto hasta que se necesite.
	**Almacenamiento**. Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se lo recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia.
	**Actividad combinada**. Indica operación e inspección.

En la **figura 2.9** se expresan las convenciones principales que rigen los flujogramas. Las entradas a las líneas o flujos se indican con flechas por la izquierda, las salidas y reprocesos con flechas por la derecha. Las distintas actividades se numeran atendiendo a la secuencia en que aparecen, iniciando esa numeración por la primera línea o parte del flujo principal en el orden de derecha a izquierda, terminando con la línea de conjunción.

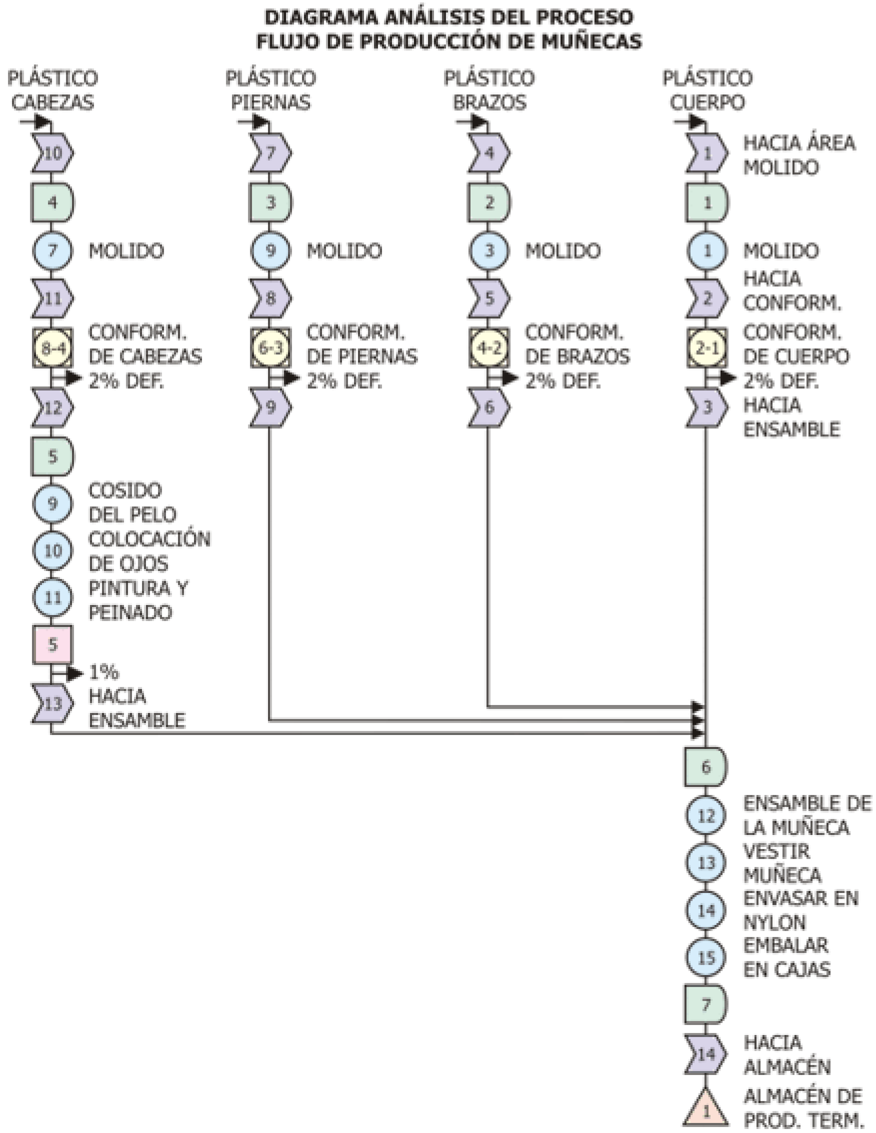


Figura 2.9: Diagrama de análisis del proceso o cursograma.

El Diagrama OPERIN, es una técnica similar al diagrama de análisis del proceso, pero sólo expresa las operaciones e inspecciones del proceso (de ahí su denominación), contribuyendo a sintetizar la expresión del flujo, además, a los efectos de concentrar datos necesarios para los balances o análisis de cargas y capacidades.

El Diagrama de Recorrido u OTIDA en planta, es otra técnica de importancia y refleja el recorrido del objeto de trabajo, posibilitando una visión espacial o de distribución en planta indicando áreas, puestos, equipos y divisiones constructivas, donde puede apreciarse en los detalles que se requieran el flujo o proceso desde el aprovisionamiento hasta la distribución pasando por el proceso productivo o de servicio propiamente.

Ese Diagrama de Recorrido hecho a escala, permite analizar las distancias de los recorridos **actuales**, sus tiempos y los contrastes con los **proyectados**, de modo que por su optimización pueden reducirse costos por concepto de personal, puestos, áreas y condiciones de trabajo relativas a luminarias, ventiladores, etc. La **figura 2.10** muestra un Diagrama de Recorrido reflejando un método o proceso de trabajo.

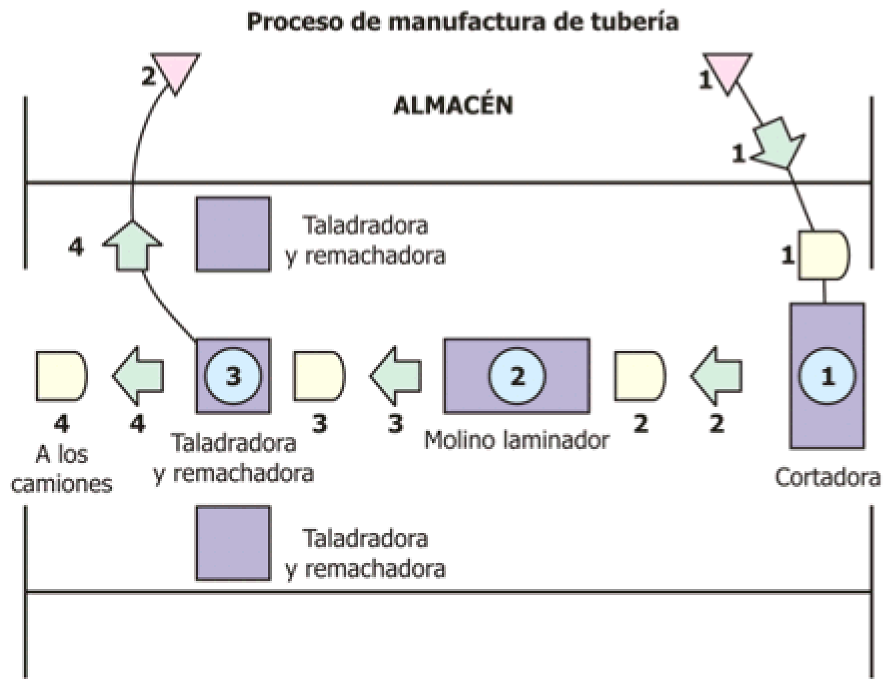


Figura 2.10: Diagrama de recorrido.

Una vez **registrado** el flujo o proceso de trabajo mediante alguno de los mapas o diagramas referidos, para pasar a la etapa de **análisis** que debió conducir a la **proyección** del nuevo proceso, la técnica del Examen Crítico es a la que más recurrimos. Esa técnica comprende la secuencia de elementos a considerar y los objetivos tal como sigue:



Las preguntas esenciales que conforman el Examen Critico respecto a sus elementos y secuencias son:

- PROPÓSITO:

- ¿**Qué** se hace?
- ¿**Por qué** se hace?
- ¿Qué **otra cosa** podría hacerse?
- ¿Qué **debería** hacerse?

- SUCESIÓN:

- ¿**Cuándo** se hace?
- ¿Por qué se hace entonces?
- ¿Cuándo **podría** hacerse?
- ¿Dónde **debería** hacerse?

- LUGAR:

- ¿**Dónde** se hace?
- ¿Por qué se hace **allí**?
- ¿En qué **otro lugar** podría hacerse?
- ¿Cuándo **debería** hacerse?

- PERSONA:

- ¿**Quién** lo hace?
- ¿Por qué lo hace **esa** persona?

- ¿Qué **otra** persona podría hacerlo?
- ¿Quién **debería** hacerlo?
- MEDIOS:
- ¿**Cómo** se hace?
- ¿Por qué se hace de **ese** modo?
- ¿De qué **otro** modo podría hacerse?
- ¿Cómo **debería** hacerse?

Es necesario advertir que el Examen Crítico lo usamos tanto para el análisis del método de trabajo en su acepción amplia de flujo o proceso de trabajo, como en su acepción estrecha relacionada con los **puestos de trabajo**. Aplicado en los estudios de puestos, es una técnica muy efectiva para el mejoramiento y la elaboración de los perfiles de cargo o profesiogramas.

En esta determinante actividad para la GRH que es la proyección de la *"tecnología de las tareas"*, o la proyección de los sistemas de trabajo, es imprescindible reconocer este planteamiento referido por un estudioso, y **que debe su expresión al investigador W.T. Short**:

"Demasiados sistemas para mejorar las operaciones no toman en consideración el hecho de que un método no es bueno, a menos que el operador piense que lo es".

Tannembaum, 1968.[18]

Resulta que la implicación o involucramiento (la participación) de los empleados en la gestión, es vital.

Quedaría inconsecuente el trato de la *"***tecnología de las tareas***"* si no refiriéramos las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene así como las exigencias ergonómicas. Tanto como la Organización del Trabajo (Estudio del Trabajo) y la Logística antes reseñadas, la Seguridad e Higiene Ocupacional y la Ergonomía son por sí mismas ciencias multidisciplinarias, con identidad o personalidad científica propias, hoy comprendidas con fuerza por la Ingeniería Industrial. Al decir eso, indicamos el amplísimo y profundo campo multidisciplinario que hoy abarca la GRH, para cuyo tratamiento un texto de esta índole no bastaría, y mucho menos si se pretendiera ese todo por demás imposible; por eso aquí son generalidades pretendiendo esencias o bases, los aspectos considerados y con marcado carácter práctico y metodológico.

Las malas condiciones de trabajo son antieconómicas, extremadamente antieconómicas. Quien fuera jefe de uno de los departamentos de estudio del trabajo más importantes del mundo, de la **Imperial Chemical Industries** de Inglaterra, solía repetir: *"No utilicen un cortaplumas cuando necesitan un machete"*. En otras palabras, de nada sirve mejorar la disposición de un taller o los métodos del obrero utilizando procedimientos altamente técnicos y ahorrando unos segundos en cierta operación, si se pierden horas enteras a causa de las malas condiciones de trabajo en todo el edificio[19].

Efectivamente, son decisivos en la preservación de la salud y el bienestar de los trabajadores así como en la productividad del trabajo y en la ganancia de la empresa, los niveles permisibles o de confort de iluminación, ruido, ventilación, temperatura y limpieza. Nos gusta ilustrar con esta experiencia: Don Burr, presidente de la ***People Express***, dice: *"Si hay manchas de café en los asientos, los pasajeros piensan que nadie se ocupa del mantenimiento de los motores del avión"*. ¡Cuánta razón tienen![20].

Entonces, conectando de nuevo con el pensamiento del inglés estudioso del trabajo, concluimos que no podemos priorizar recortes con tijeritas a pequeñeces, hay que empezar emprendiéndola a machetazos contra los problemas grandes, contra la suciedad, la pestilencia, el ruido, la falta de iluminación, el microclima agobiante, etc.

Le siguen técnicas de encuestas y, para preciar percepciones, las listas de chequeo. Ellas deberán conformar los "mapas" de condiciones de trabajo y seguridad e higiene. Hay muchas modalidades de esas técnicas, casi tantas como autores dedicados, pero tienen elementos comunes predominantes.

Las encuestas sobre condiciones de trabajo, seguridad e higiene, como generalmente no tratan cuestiones de índole personal o íntima, aún anónimas al reflejar la identificación del puesto de trabajo y varios de sus atributos, de hecho identifican a la persona que lo ocupa. Sus resultados ofrecen la percepción de los empleados, y no son costosos alcanzarlos al no requerir de instrumentos (equipos) de medición. Las preguntas contentivas son casuísticas, respondiendo a las características predominantes en la instalación; si no hay radiaciones ionizantes o riesgos eléctricos, no hay por qué preguntar al respecto. Ofrecen una percepción general, pero poco alejada como tendencia, a los resultados posteriores de las mediciones, que son necesarias para la proyección o modificación de esas condiciones.

El Diagrama de recorrido y la técnica del Examen Crítico en búsqueda del mejoramiento de los procesos de trabajo, deben considerarse en la proyección de la GRH.

ENCUESTA SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y PROTECCION E HIGIENE

Fecha: ______________________________

Área de Trabajo: __________________________________

Puesto de Trabajo: ____________________________________

Instrucción: Marque X en el nivel donde se encuentran las siguientes condiciones de trabajo y de protección e higiene, que se relacionan tanto con Ud. como con su puesto de trabajo.

Condición o protección:	Optimo	Aceptable	Regular	Malo	Pésimo
Iluminación	_____	_____	_____	_____	_____
Ruido	_____	_____	_____	_____	_____
Ventilación	_____	_____	_____	_____	_____
Limpieza	_____	_____	_____	_____	_____
Baños higiénicos	_____	_____	_____	_____	_____
Comida	_____	_____	_____	_____	_____
Temperatura	_____	_____	_____	_____	_____
Atención médica	_____	_____	_____	_____	_____
Polvo en el aire	_____	_____	_____	_____	_____
Bebederos	_____	_____	_____	_____	_____
Protección individual	_____	_____	_____	_____	_____
Protección a equipos	_____	_____	_____	_____	_____
Extintores de Fuego	_____	_____	_____	_____	_____
Merienda	_____	_____	_____	_____	_____
Taquillas	_____	_____	_____	_____	_____
Descansos establecidos	_____	_____	_____	_____	_____
Ropa de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
Instrumentos laborales	_____	_____	_____	_____	_____
Mesa de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
Equipo de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
Pañol	_____	_____	_____	_____	_____
Horario de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____

A continuación Ud. puede decir, explicar o recomendar lo que desee sobre sus condiciones de trabajo y protección e higiene, u otra cuestión que estime.

La lista de chequeo se caracteriza por especificar o precisar determinados aspectos relacionados con esas condiciones o protecciones. Así, por ejemplo, en cuanto a la iluminación podría necesitarse precisar si su nivel **regular** es por lámparas que faltan en las luminarias, o por la mala distribución física de esas luminarias, o por efectos de deslumbramiento, o por contraste deficiente sobre la superficie de la mesa de trabajo, o por más de una de esas manifestaciones probables.

Una vez realizadas las precisiones requeridas se conforma el "Mapa de condiciones de trabajo, seguridad e higiene", donde son admisibles variadas convenciones o símbolos así como sentidos o significaciones de los mismos, en cuanto a puestos clasificados con condiciones "aceptables y malas"; ó con "altos riesgos y pocos riesgos" de accidentes; u "óptimas, aceptables, regulares, malas y pésimas"; ó con "muchos actos inseguros y pocos actos inseguros"; ó con "muchas condiciones inseguras y pocas condiciones inseguras"; etc. Adviértase

que la lista de chequeo, es aplicada directamente por un especialista, por lo cual puede observar ***in situ*** a los distintos puestos de trabajo, y arribar a esas clasificaciones.
Los símbolos más utilizados recurren a los colores, generalmente rojo, amarillo y verde, significando en ese orden malo, regular, bueno; o alto, mediano y bajo riesgos; etc. Los mapas se estratifican por áreas de la institución, y en las mismas los puestos suelen identificarse con números asociándoles la leyenda necesaria.

La **figura 2.11** muestra un mapa donde la clasificación adoptada sobre las condiciones es de buenas, regulares o malas, correspondiéndoles los símbolos ○ ∅ ● respectivamente. Pueden hacerse tantas variaciones como funcionalidad impliquen para la efectividad de la GRH.

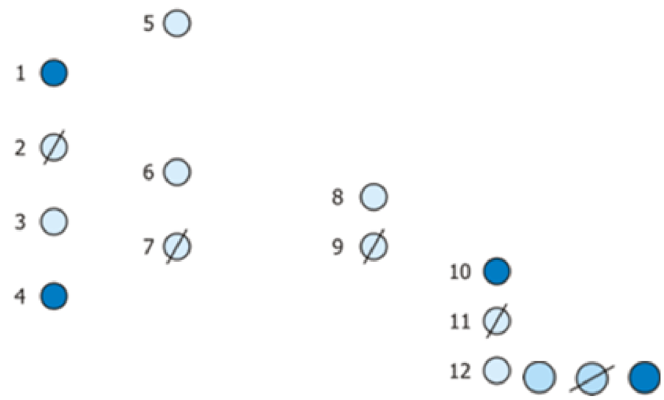


Figura 2.11: Mapa de condiciones de trabajo y de seguridad e higiene.

A la secuencia lógica de encuesta-lista-mapa, representando básicamente la etapa de diagnóstico, sigue la medición con instrumentos (termómetros, anemómetros, sonómetros, luxómetros, antropómetros, etc.) y los índices relacionales (balance térmico, sobrecarga calórica, N-decibeles, absorción sonora, luxes, contraste, percentiles, etc.) mediante los cuales las exigencias ergonómicas pueden ser satisfechas a más plenitud, comportando esta segunda etapa, también más plenamente, a la proyección (Viña y Gregori, 1987[21]; MAPFRE, 1992[22]; Karwoswiki y Marras, 2003[23]; Konz y Johnson, 2004[24]).

Leyes y valores de la sociedad

- **PC: ¿Cuáles son las características de la cultura e ideología predominantes?**

Las políticas y prácticas de GRH en los distintos países se diferencian de acuerdo a la peculiar cultura e ideología de cada sociedad. Por **cultura**, condicionada por un determinado desarrollo económico y de las fuerzas productivas, se entienden los valores espirituales y materiales así como las suposiciones básicas que las personas de una sociedad u organización mantienen acerca de cómo debe una persona pensar y comportarse.
En particular la cultura organizacional ha cobrado singular importancia en los últimos tiempos para el desarrollo de la Dirección estratégica, muy relacionada con la filosofía organizacional.
La **ideología** es un marco dinámico de valores y creencias interrelacionadas, que surgen dentro de una sociedad y es utilizada por dicha sociedad para hacer explícitos sus valores y conferirles validez institucional.
La cultura y la ideología determinan las leyes de la sociedad. Por eso es tan necesario conocerlas, pues ofrecen el rango o marco de movimiento de la gestión empresarial. Para responder a esa PC se recurre al análisis de documentos como la Constitución y demás legislaciones, así como a entrevistas y observación directa de los habitantes del país.
En primera instancia, como indican las flechas del Mapa de GRH, esos **factores de situación** van a determinar a los **grupos de interés** y juntos a las **políticas de RH**.

[1] **Fuente: Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de calidad? (la modalidad japonesa),* Ed. Revolucionaria, La Habana.**
[2] **Fuente: Cuesta, A. (1990). *Organización del trabajo y psicología social*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana. Cuesta, A. (1999). *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Ed. Academia, La Habana.**

[3] Fuente: Gárciga, R.; y A. Cuesta (1995). *Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional*. Ponencia al III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional, Universidad de La Habana.
[4] Fuente: Siegel, S. (1974). *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*, Ed. Trillas, México.
[5] Fuente: Cuesta, A. (1990). *Organización del trabajo y psicología social*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
[6] Fuente: Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflict*, Ed. Harper & Brothers, New York.
[7] Fuente: McGregor, D.M. (1960). *The Human Side of Enterprise*, Ed. McGraw-Hill, New York.
[8] Fuente: Shein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*, Ed. Plaza & Janes, Barcelona.
[9] Fuente: Gárciga, R.; y A. Cuesta (1995). *Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional*. Ponencia al III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al erfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional, Universidad de La Habana.
[10] Fuente: Austin, N.; y T. Peters (1987). *Pasión por la excelencia*, Ed. Revolucionaria, La Habana.
[11] Fuente: Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de calidad? (la modalidad japonesa)*, Ed. Revolucionaria, La Habana.
[12] Fuente: Peters, T. (1997). *Reinventar-se criativamente*, em revista HSM Management, Ano 1, 3, p.p. 6-12, Ed. Savana, São Paulo. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Ed. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.
[13] Fuente: Spendolini, M. J. (1995). *Benchmarking*, Ed. Norma, Bogotá. Camp, R. (1997). *Adaptar criativamente*, revista HSM Management, Ano 1, No.25, pp.54-58, Ed. Savana, São Paulo.
[14] Fuente: Hammer, M. y J. Champy (1994). *Reingeniería de la empresa*, Ed. Parramón, Barcelona.
[15] Fuente: Santos, M. L. (1996). *Concepción y diseño del sistema de aprovisionamiento y distribución empresarial*, Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas, Ed. ISPJAE, La Habana.
[16] Fuente: OIT (1996). *Introducción al estudio del trabajo*, Ed. Oficina Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra. Galloway, D. (1998). *Mejora continua de procesos*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
[17] Fuente: Galloway, D. (1998). *Mejora continua de procesos*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
[18] Tannenbaum, A. S. (1968). *Psicología de la organización labora*l, Ed. Continental (CECSA), México.
[19] OIT (1975). *Introducción al estudio del trabajo*, Ed. Oficina Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra.
[20] Austin, N.; y T. Peters (1987). *Pasión por la excelencia*, Ed. Revolucionaria, La Habana.
[21] Fuente: Viña, S. y Gregori, E. (1987). *Ergonomía*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
[22] Fuente: MAPFRE (1992). *Manual de seguridad industrial*, Ed. Fundación MAPFRE, Madrid.
[23] Fuente: Karwoswiki, W. y W.S. Marras (2003). *Occupational Ergonomics,* Ed. CRC Press, New York.
[24] Fuente: Konz, S. y S. Johnson (2004). *Work Design (Occupational Ergonomics),* 6th.ed. Ed. Holcomb Hathaway, Arizona, USA.

2.2.2 Grupos de interés, políticas y resultados

Considerar el interés de los distintos grupos relacionados con la empresa (accionistas, directores, empleados, etc.) y los estratos o subgrupos de estos (edades, sexos, profesiones, etc.), es determinante para diagnosticar y proyectar las políticas de RH y alcanzar los resultados deseados. El "interés", concepto generalmente asociado a lo económico, a la motivación económica, aquí es más amplio, comprendiendo: necesidades, motivaciones y aspiraciones, actitudes y actividad.

Las políticas de RH son líneas de acciones a desarrollar, que habrán de ser consecuentes con la dirección estratégica asumida. Así en el modelo de GRH que se viene ilustrando, estas políticas se concentran en cuatro áreas: influencia de los empleados, flujo de recursos humanos, sistema de trabajo y sistema de recompensa. Las cuatro *"Ces"* son de gran importancia en ese modelo: Resultados de compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

En función de la estrategia empresarial se definen la políticas de RH, en cuya definición atender a los resultados relativos a compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces es de vital importancia práctica.

A. Grupos de interés

- **PC: ¿Cuáles son las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones de esos grupos?**
- **PC: ¿Cómo anticipar los probables conflictos y alcanzar la armonización?**

Considerar el interés de los distintos grupos relacionados con la empresa (accionistas, directores, empleados, etc.) y los estratos o subgrupos de estos (edades, sexos, profesiones, etc.), es determinante para diagnosticar y proyectar las políticas de RH.

B. El interés

Concepto generalmente asociado a lo económico, a la motivación económica, aquí es más amplio, comprendiendo:

- **Necesidades**: carencias que expresan la dependencia del ser humano del mundo externo, actuando como estimulante de la actividad.
- **Motivaciones**: objetivos o metas que orientan la actividad presente o futura (aspiraciones).
- **Actitudes**: predisposiciones a la actividad.
- **Actividad**: conducta o respuesta impulsada por la necesidad.

A responder esas preguntas contribuyen técnicas antes referidas, especialmente cuando se trataba sobre la naturaleza de las personas. Pero hay otras, que también aportan al conocimiento de esa naturaleza, y aquí son relevantes. Mucho importa conocer sobre el liderazgo (Stoner et al., 1996; Goleman, 1997; Kotter, 1997), en esencia distinguir entre los llamados líderes oficiales o formales (quienes ocupan cargos directivos) y los líderes reales (a quienes tiende a seguir la gente al margen de su cargo directivo) que pueden coincidir con los oficiales y eso es conveniente para la organización. El liderazgo verdadero o real es hoy condición de éxito para las organizaciones, como se expresó al tratar sobre la empresa emergente de esta década.

Además de la necesidad de conocer sobre esos líderes, está la de distinguir a los pequeños grupos o equipos informales (aquellos que conforman las personas por afinidades o intereses comunes al margen de la oficialidad), que pueden coincidir con los formales y eso es conveniente a la institución.

Y además, existen las personas y pequeños grupos que son indiferentes al grupo mayor del área u organización, así como otras personas y grupitos que son rechazados.

El conocimiento de esa dinámica de grupos en esos términos, no siempre es evidente para el conjunto de la organización ni para los directivos. Y es trascendente ese conocimiento, para la conformación de equipos de trabajo, para la selección de directivos, para la elaboración de los planes de carrera, para el clima laboral satisfactorio, para la compensación laboral..., en fin para la GRH eficiente. La técnica de la sociometría la empleamos para ese conocimiento, y la consideramos poderosa en la actividad clave de evaluación del potencial humano, por el ejercicio de la participación de los empleados y la práctica que la sustentan. Esa técnica parte de una sencilla encuesta. A continuación ejemplificamos una encuesta sociométrica, su matriz **tabla 2.3** y su expresión gráfica o sociograma **figura 2.12**.

C. Encuesta sociométrica (Ejemplo)

Nombre del encuestado:

1. ¿Quién Ud. desearía como dirigente de su trabajo? (Sólo uno).

2. ¿Con quiénes de su grupo Ud. preferiría trabajar?

3. ¿Con quiénes de su grupo Ud. no preferiría trabajar?

Una vez procesadas las encuestas se conforma la matriz sociométrica reflejada en la **tabla 2.3**, para cuya elaboración se establecen convenciones que a continuación se exponen. Para discriminar las respuestas de las preguntas 1 y 2 es conveniente añadir una marca al signo +, siendo +' el correspondiente a la respuesta de la primera pregunta.

MATRIZ SOCIOMÉTRICA									
Empleado	1	2	3	4	5	6	7	8	...n
1. P. Sánchez	*	-	+´	0	-	0	+	0	
2. J. Pérez	-	*	+´	-	-	-	+	-	
3. P. Valdés	+	+	*	+	0	0	0	0	
4. T. Ferro	0	-	+´	*	-	0	-	0	
5. A. Ibáñez	+	0	+	0	*	0	0	0	
6. H. Mora	0	0	+´	0	+	*	0	0	
7. M. Ramos	0	0	+´	-	0	-	*	0	
8. L. Vega	0	0	0	0	-	0	0	*	
...									
n									

En la tabla: (+´): elección favorable como dirigente (respuesta a la pregunta 1). (+): elección favorable (respuesta a la pregunta 2). (-): elección de rechazo (respuesta a la pregunta 3). (0): no elección (indiferencia). (*): coincidencia del elector con el posible elegido. Fila: electores. Columna: elegidos o no.

Tabla 2.3. Matriz sociométrica.

En la matriz, y como puede observarse en el sociograma, el empleado 1 eligió favorablemente al 3 y al 7. Rechazó al 2 y al 5. Fue rechazado por el 2. Y con él son indiferentes los empleados 4, 6, 7 y 8.
Líder real, informal o estrella es el empleado 3. Como grupo informal se destaca el conformado por los empleados 2, 3, 4 y 7, aunque por la interacción que establece el empleado 3. El empleado aislado es el 8, por indiferencia hacia él y no por rechazo.

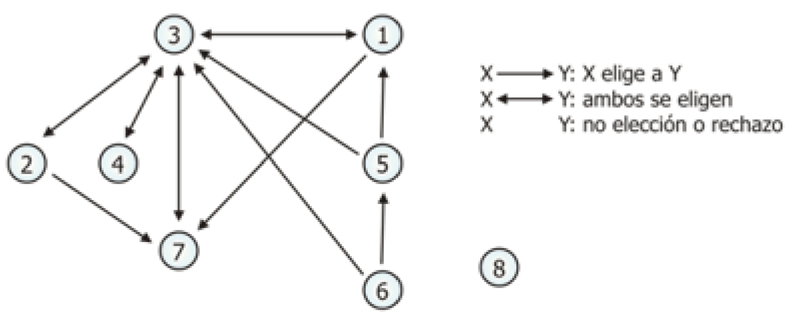


Figura 2.12: Sociograma.

Aunque ya lo hayan advertido, siempre que nos es posible se asocia una formulación o expresión matemática a las técnicas para el análisis de las manifestaciones subjetivas. Lo hemos considerado necesario para establecer los nexos subjetivo-económicos[1] que posibilitan inferencias prácticas importantes, sin perder la perspectiva de la búsqueda del efecto económico. Tal vínculo entre indicadores intangibles y tangibles es imprescindible para objetivizar o evidenciar a los primeros, importantísimo hoy en el control de gestión de los

RH. La expresión que sigue la hemos correlacionado con productividad o desempeño y otros indicadores económicos que después se expondrán, y ratifica la necesidad de que se eleve en el directivo.

$$Csdi = \frac{\Sigma e^{+}}{N-1} \text{ y } Csei = \frac{\Sigma e^{+}}{N-1}$$

donde,
Csdi: coeficiente sociométrico del dirigente i.
Csei: coeficiente sociométrico del empleado i.
e+: sumatoria de elecciones positivas como dirigentes deseado.
N-1: cantidad total de encuestados menos 1 (el encuestado que no votaría por él significado por *).
Suponiendo al empleado 3 el dirigente actual, sería:

$$Csdi = \frac{6}{8-1} = 0{,}85 \quad \text{(Csdi oscila entre los valores 0 y 1)}$$

Otras informaciones relevantes especialmente vinculadas a la filosofía o cultura emitida por los directivos -quienes son claves en los grupos de interés-, la ofrece la encuesta Likert a pesar de sus años, y se suele usar con efectividad (Cuesta, 2001, 2002). No obstante sus limitaciones en este cuestionario no es superado por otros, y sin dudas sirve para efectuar un diagnóstico preliminar organizativo y para conocer la cultura de la dirección.
La respuesta a la segunda PC, a plenitud sólo puede responderse con la proyección del sistema de GRH y el diseño de sus actividades claves. Y en su dialéctica esa pregunta seguirá reiterando, y el sistema también en su dialéctica irá respondiendo.

La técnica sociométrica tiene relevancia para caracterizar las dinámicas de grupos laborales respecto a líderes reales y formales, empleados que se rechazan o se aislan por indiferencia y pequeños grupos informales, importante para sustituciones, promociones y otras actividades claves de GRH.

D. Políticas de RH
Una vez diagnosticadas las políticas de RH existentes, o las no existentes, que ha ocurrido en no pocas ocasiones, y teniendo en cuenta todo el contexto informativo anterior, se pasa a la **proyección** (planeación).
Este es un momento realmente crucial de la tecnología de diagnóstico, proyección y control de la GRH que se está argumentando. Y lo es, sobre todo, si los altos directivos son coherentes y están conscientes del significado de su dirección estratégica, de la visión de futuro y de la misión que logren inculcar en su equipo de dirección y, fundamentalmente, en cada uno de los miembros de su organización. Aquí se configuran el cerebro y el corazón de la empresa a corto, mediano y largo plazo.
Definiendo la estrategia empresarial junto a la filosofía, entonces pueden definirse las políticas de RH, junto a las políticas financieras, productivas, tecnológicas, comerciales, etc. Se hacen de conjunto, como de conjunto nace un ser humano como organismo vivo. Y se hace atendiendo al organismo vivo que es la empresa. No es un brazo o una pierna primero y después otra parte, no. Es necesario insistir en esto.
Tanto la dirección estratégica como la misión y las políticas, deberán expresarse con brevedad y precisión. Como tendencia la misión en no más de un párrafo, y la dirección estratégica en no más de una página implicando en sí misma los valores o filosofía.
Pudiendo pasar ahora a la proyección de las políticas de RH, recurrimos para guiar esa proyección también a preguntas claves. Y al momento de definirlas o proyectarlas, se aprecia como muy conveniente el conocimiento de las definiciones de los **Resultados** (**las cuatro Ces**) efectuadas por Beer y colaboradores. Como podrá analizarse, cuando esos resultados se expresan en alto grado, **reflejan lo que en general es deseable o muy positivo precisamente como Políticas de RH**.
E. Políticas de RH
Política de influencia de los empleados

- **PC: ¿cuánta responsabilidad, autoridad y poder deberá la organización delegar voluntariamente y a quiénes?**
- **PC: ¿cuáles serán los principales medios o vías de influencia o participación de los empleados en la gestión empresarial?**
- **PC: ¿cómo serán las formas de participación o toma de decisiones individuales y cómo las de grupo o equipos?**

Política de flujo de recursos humanos

- **PC: ¿cómo garantizar que el flujo de personal (selección, colocación, desempeño, formación, promoción, recolocación) cumpla las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de personas y proporción adecuada de cada tipo de competencia?**

Política de sistemas de trabajo

- **PC: ¿cómo realizar la organización, seguridad e higiene del trabajo del personal, la organización de la producción o los servicios, el aprovisionamiento y la distribución?**

Política de sistema de recompensas

- **PC: ¿qué formas de compensación utilizar para reforzar la efectividad de los sistemas de trabajo diseñados?**
- **PC: ¿deseamos una organización que predominantemente recompense el desempeño individual o el desempeño de grupo?**
- **PC: ¿serán recompensadas predominantemente las motivaciones extrínsecas o las motivaciones intrínsecas, recurriendo con predominancia a incentivos monetarios o a incentivos de realización o logro por el trabajo en sí junto al reconocimiento social?**

F. Resultados (las cuatro Ces)

1. **Compromiso**: ¿hasta qué punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización?

- **Alto grado de compromiso** quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la Gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salarios, prácticas de trabajo, requisitos de competencia, etc.

2. **Competencia**: ¿hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la organización y la sociedad, en el momento actual y futuro?

- **Alto grado de competencia** quiere decir que los empleados de la empresa tendrán la versatilidad de habilidades (polivalencia) y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

3. **Congruencia**: ¿qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de GRH entre la Gerencia y los empleados, los distintos grupos de empleados, la organización y la comunidad, los empleados y sus familias y las personas individuales?

- **Alto grado de congruencia** quiere decir que la empresa ha conformado sistemas de trabajo, de recompensas y de políticas de flujo para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la Gerencia, los accionistas y los trabajadores.

4. **Costos eficaces**: ¿cuál es la eficacia de costos de una política dada, en términos de salarios, beneficios, rotación de personal, ausentismo, huelgas, etc.?

- **Eficacia de los costos** quiere decir que los costos de recursos humanos de la organización -salarios, beneficios y costos indirectos tales como huelgas, rotación de personal y quejas- se han mantenido iguales o inferiores a los de la competencia.

Para evaluar el estado de esas **cuatro Ces**, recurrimos a una escala gráfica de diez grados para cada uno de los resultados. Mediante esas escalas se configuran el estado **actual** (diagnóstico) y el estado **deseado** (proyección). En relación a la escala de los costos, también se pueden utilizar otros indicadores económicos como productividad y ganancia, entre otros. Así lo hemos realizado con consejos de dirección en pleno. El estadígrafo usado es la moda, para indicar con **X** el grado.

ESCALA DE PONDERACIÓN DE RESULTADOS										
Actual (Diagnóstico)										
Deseado (Proyección)										
Ponderación	**1 Min**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10 Max**

Tabla 2.4. Escala de ponderación de resultados.

Se insiste, tanto en el diagnóstico como en la proyección de la GRH será de relevante importancia determinar la brecha (**gap**) entre el estado actual y el estado deseado para cada uno de esos cuatro resultados.



La brecha entre los distintos resultados es decisiva para la proyección (planeación) de la GRH. Considerarla tanto en el diagnóstico como en la proyección es de primerísima importancia.

G. Consecuencias a largo plazo

Quedan explícitas a partir de sus enunciados en el Mapa de GRH. Se indaga y se infiere de esas consecuencias. Y esos resultados junto a los anteriores, sistematizados por la Auditoria, constituyen la retroalimentación o ***feed-back*** del sistema de GRH, con un apartado especial respecto a sus influencias en las políticas de RH que han de ser las más sensibles a esa retroinformación, a los efectos de sus modificaciones inmediatas. Es un ciclo lo que se establece. De esa forma se concluye el ciclo que comprende planeación, implantación y control de la GRH.

H. Auditoría (calidad)

La auditoría constituye para el sistema GRH un componente muy significativo, donde se condensa y se sistematiza toda la información, centrándose en la verificación de la calidad de las aludidas actividades claves. Significa la imprescindible retroalimentación al sistema de GRH. Como actividad clave de GRH se manifiesta a través de indicadores que deberán reflejar todo el conjunto de las restantes actividades claves.

La Auditoría, concepto procedente del mundo financiero contable, donde es avalada por una vasta experiencia en el control de los activos tangibles financieros, en la GRH es muy joven. Y se complica al requerir esta contemporaneidad que se traten activos intangibles no financieros. Existen Auditorias funcionales y Auditorias estratégicas.

Es necesario señalar que el Cuadro de mando integral ***(Balanced Scorecard)***, desarrollado en la década del 90 del siglo XX por Robert S. Kaplan y David P. Norton, de la Universidad de Harvard y del Nolan Norton Institute respectivamente (Kaplan y Norton, 1999[2]; Nogueira, et al., 2004[3]), como modelo de gestión del conocimiento y herramienta en el ámbito del control de gestión, tiene relación con el actual concepto de la auditoria estratégica en la GRH, ofreciendo perspectivas muy promisorias en la GRH estratégica.

[1] Cuesta, A. (1990). *Organización del trabajo y psicología social*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
[2] Fuente: Kaplan, R.S.; y D.P. Norton (1999). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard).* Ed. Gestión 2000. Barcelona.
[3] Fuente: Nogueira, D. et al. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial,* Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

Capítulo 3

Planeación estratégica de RH y optimización de plantillas



O B J E T I V O S
- Interpretar el proceso integrador y sistémico en el cual se constituye la planificación estratégica de los recursos humanos.
- Determinar y optimizar plantillas junto a la consideración de sus principales indicadores tangibles e intangibles.

3.1 Introducción

	**La planificación de los RH se inserta en la planeación estratégica de los RH, implicada en la dirección estratégica organizacional asumida. Hoy se aprecia que la GRH posee el papel preponderante de la planeación de los RH y en la planeación estratégica, pero ésta no solo compete a ella, por lo cual es imprescindible considerar su precisa ubicación en la dirección y planeación estratégica, en sus interacciones con las planeaciones de los restantes procesos (producción, finanzas, ventas, etc), destacándola en su función integradora o sistémica.**

Es imprescindible destacar a la planificación de los recursos humanos como una actividad clave y esencialmente integradora de la Gestión de Recursos Humanos. Existen la planificación a mediano y largo plazo, identificada con la planeación estratégica, y la planeación anual o a corto plazo identificada con la planeación operativa o la optimización de plantillas.

Hoy, y sobre todo para el porvenir, optimizar la plantilla no podrá significar esencialmente "reducirla". La finalidad de la optimización de plantillas no podrá significar que sobre el hombre en el trabajo, es decir, que el mismo esté de más. La civilización con tal paradigma morirá. La necesidad del constante incremento de la productividad del trabajo, no puede significar la constante reducción de plantillas y el consiguiente aumento de desempleo. Optimizar la plantilla tendrá que significar optimizar el capital humano poseído por las personas que trabajan.

Interesa considerar al recurso humano, no como el costo que hay que reducir para incrementar productividad del trabajo (con su inmanente incidencia en el desempleo crónico manifiesto en no pocos países), y ni siquiera ya como una inversión de la empresa tornándolo su activo principal, sino como inversión de capital humano que hace la persona propietaria del mismo. Y a esa inversión hay que optimizarla en aras de esa persona, de la empresa y de la sociedad en la cual se realiza o crece como ser humano.

3.2 El proceso integrador y sistémico de la planificación de RH

La planificación de los recursos humanos es una actividad clave e integradora de la GRH, constituyéndose en imprescindible brújula para todo el accionar sobre los recursos humanos.

	**La planificación de recursos humanos como actividad clave y esencialmente integradora de GRH, es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible.**

Nos gusta abordar este tema integrador comenzando por la siguiente pregunta y su respuesta: ¿qué es la planificación?: "*Planificación es pensar en el futuro con el fin de actuar sabiamente sobre el presente*". En la **figura 3.1** aparecen los elementos que son considerados esenciales en la planificación.

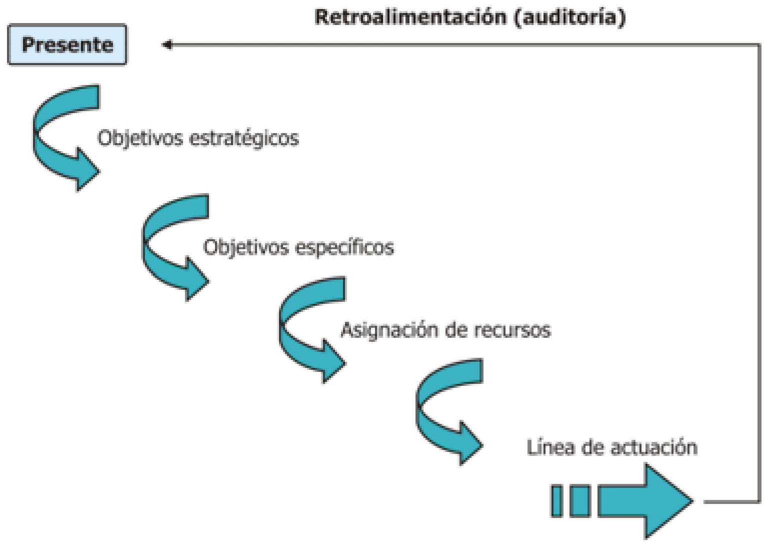


Figura 3.1: Ciclo esencial de la planificación.

Hoy se aprecia que la GRH posee el papel preponderante de la planeación de los RH y en la planeación estratégica, pero ésta no solo compete a ella, por lo cual es imprescindible considerar su precisa ubicación en la dirección y planeación estratégica empresarial en sus interacciones con las planeaciones de los restantes procesos (y nótese que no indicamos áreas de la empresa), destacándola en su función integral o sistémica que se refleja en la **figura 3.2**.



Figura 3.2: Ubicación de la planificación de RH en la planeación estratégica organizacional.

No hay que apresurarse y pensar que la actividad de planificación corresponde a la dirección de RH. No se puede olvidar que la técnica gerencial de la planificación estratégica es muy reciente, teniendo sus orígenes en el análisis contable financiero. De ese tronco nace toda la planificación empresarial. En consecuencia, la

planificación estratégica empresarial debe ser considerada como un todo, de manera que no pueden planificarse o realizarse las prevenciones de forma individualizada e independiente de la actividad financiera, de producción, de RH, entre otras.
Sin embargo, se quiere insistir, la dirección de RH tendrá un papel preponderante, convirtiendo los objetivos estratégicos de la empresa en objetivos del personal. No obstante, esta insistencia no se puede olvidar el bajo nivel de competencia o profesionalidad de no pocos de los actuales directivos de GRH; esa preponderancia está íntimamente relacionada con el nivel de preparación de ese directivo y con su verdadero rol de segundo hombre del gerente o director general, especialmente con el dominio que presupone acerca de los procesos fundamentales de la organización.
Un contraste muy ilustrativo de las principales consecuencias de la planificación o no de los RH puede observarse en la **figura 3.3**.

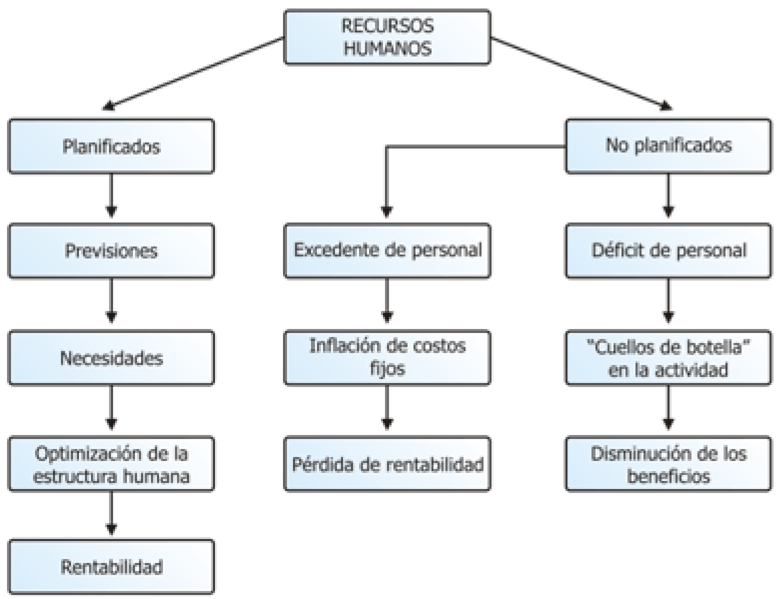


Figura 3.3: Principales consecuencias de la planificación o no de los RH.

Desglosando el objetivo general de la planificación de RH antes expresado, en sus objetivos específicos, podrá percibirse cómo mediante esta actividad necesariamente habrán de integrarse o considerarse como sistema el conjunto de actividades claves de GRH:

- Aseguramiento, en cada momento, de la dimensión cuantitativa y cualitativa de la plantilla necesaria, de acuerdo con los niveles de actividad prevista. En correspondencia tendrán que desarrollarse los análisis y diseño de puestos, la selección de personal, las evaluaciones de desempeño, las promociones y jubilaciones y remuneraciones necesarias. Aquí estará la posibilidad de recurrir a la contratación temporal de trabajadores, buscando mayor flexibilidad, contando con RH fuera de la plantilla.
- Acompasamiento de las actividades formativas del personal con las actividades futuras que previsiblemente desarrollará la empresa.
- Desarrollo de los planes de carrera y de sucesiones de manera individualizada implicando la motivación de expectativas personales de desarrollo y mejoras profesionales.
- Mejoramiento del clima laboral por la disminución de la incertidumbre que la imprevisión de acontecimientos supone.
- Contribución a la maximización del beneficio de la organización y la satisfacción laboral, puesto que la previsión de necesidades de RH disminuye el riesgo de excedentes o déficit de personal.

Los objetivos específicos anteriores, pueden ser sintetizados en dos que centran la atención fundamental del proceso de planificación de RH:

1. Interpretar las previsiones de producción y ventas en términos de necesidades de personal.

2. Indicar las limitaciones que en materia de personal se encontrará en el futuro la empresa.
En la **figura 3.4** puede observarse la manifestación de esos objetivos específicos de la integración de las actividades claves de GRH que supone el proceso, de planeación de GRH.

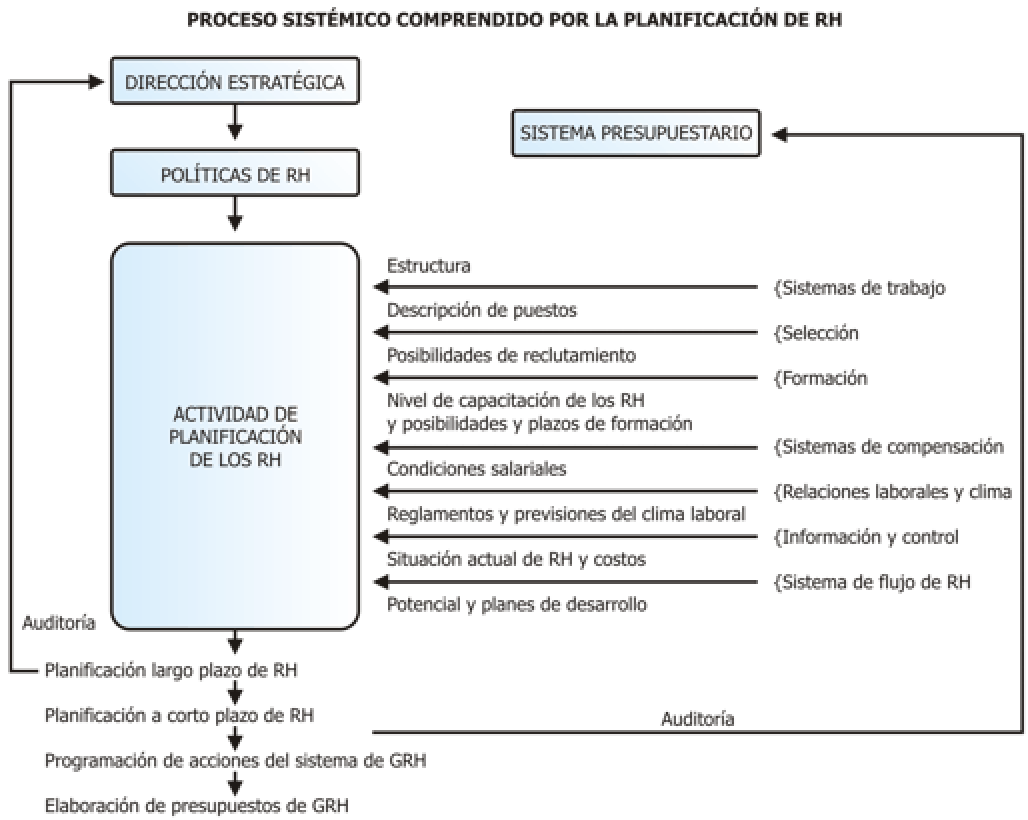


Figura 3.4: Proceso sistémico comprendido por la planificación de RH.

En la **figura 3.4** se significan varias entradas esenciales para proceder a la actividad clave de planificación de la GRH, pero hay más, necesario es indicarlo, tantas como actividades clave comprenda el sistema de GRH asumido. Por supuesto, la primera entrada para poder proceder a la actividad del bloque de planificación de RH, la significa la Dirección estratégica. Recuérdese la imprescindible coherencia que debe existir entre los distintos niveles de la estrategia (corporativo, unidad de negocios y funcional). A este nivel funcional de la GRH, a las estrategias siguen las políticas de RH junto al presupuesto.
Y con posterioridad, la primera entrada al bloque de planificación es la estructura organizacional. Mucho se ha tratado acerca de la relación estructura y estrategia, y cierto es que se presuponen en gran medida. La estructura tiene que ver con el macroproceso o sistema de trabajo de la empresa, de ahí que el estudio de los procesos de trabajo con los productos o servicios que ahí se crean, sean determinantes para la estructura empresarial que se asuma. Y esos flujos o procesos de trabajo son los que dan lugar a los distintos puestos o cargos de trabajo, derivando los diferentes perfiles de cargo, sobre la base de los cuales después se desarrollan las actividades o procesos de selección de personal, evaluación del desempeño, formación, entre otras.
Como expresa la **figura 3.4**, continúan siendo entradas otras importantes actividades clave de GRH, y deberán considerarse todas las que sean posibles, de modo que en verdad sea integral y sistémica la GRH a planificar.
Después se indican como salidas, primero la planificación a largo plazo, dada por las estrategias, de GRH en el nivel funcional ajustada o con coherencia por las pautadas en la dirección estratégica en los niveles anteriores, y después va la planificación a corto plazo, anual u optimización de plantillas.
Es imprescindible al recepcionar cada entrada de actividad clave, responder a la pregunta: ***¿cómo tributa a los objetivos estratégicos de la empresa esta actividad clave de GRH?*** Y cuando se esté desarrollando el

proceso de planificación y, por tanto, interactuando con las distintas actividades clave que intervienen, deberá responderse a la pregunta: ***¿cómo lograr el mayor y eficaz tributo de cada actividad clave de GRH a los objetivos estratégicos de la empresa?***

Cuando se esté desarrollando el proceso de planificación y, por tanto, interactuando las distintas actividades clave de GRH que intervienen, deberá responderse a la pregunta: ¿cómo lograr el mayor y eficaz tributo de cada actividad clave de GRH a los objetivos estratégicos de la empresa?

El proceso de planificación de la GRH deberá tener presente que su principal aporte a la gestión estratégica empresarial, es la respuesta técnicamente argumentada a esa última pregunta.
Y de inmediato a esas dos salidas relativas a la planificación estratégica de RH y a la planificación operativa o de corto plazo, se le asocian las correspondientes auditorias, significando el lazo del sistema de planificación, el ciclo que continua con la entrada en que devienen los resultados de la Auditoría retroalimentando al sistema de planificación.
Una técnica de gran significación práctica al momento de planificar la GRH y después realizar su necesario seguimiento, lo constituye el diagrama de Gantt, posibilitando gráficamente distinguir en el tiempo las actividades y sus plazos de ejecución así como sus probables solapamientos e interferencias. El diagrama de Grantt puede reflejar tal cronograma peculiar **figura 3.5** en la planeación a corto, mediano y largo plazo. Incluso, es conveniente, una vez logrado el diagrama general del conjunto de actividades claves de GRH, conformar diagramas de Gantt separados por actividades o procesos clave de GRH, permitiendo precisiones en aras de la operatividad y comprensión del trabajo de GRH.

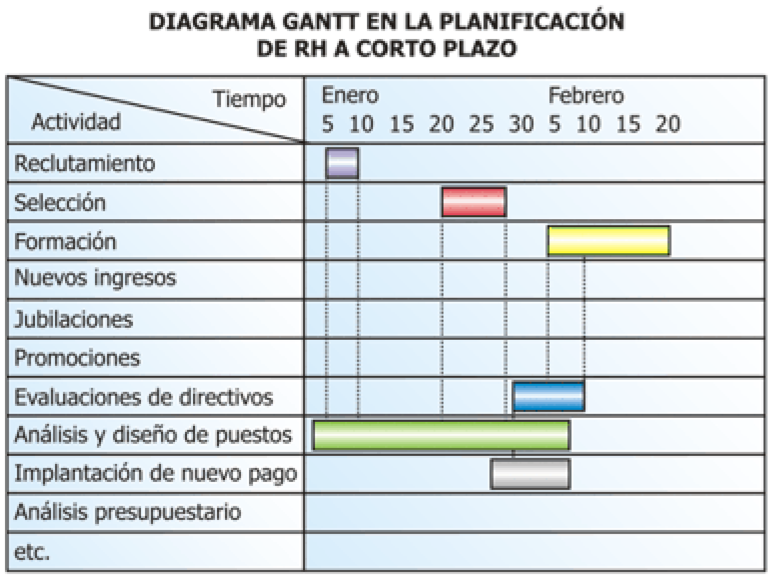


Figura 3.5: Diagrama de Gantt en la planificación de RH a corto plazo.

Una técnica de gran significación práctica al momento de planificar la GRH y después realizar su necesario seguimiento, lo constituye el Diagrama de Gantt, posibilitando gráficamente distinguir en el tiempo las actividades y sus plazos de ejecución así como sus probables solapamientos e interferencias.

3.3 Determinación y optimización de plantillas
Un importante asunto que se impone para cada año, o en la planificación de RH a corto plazo, es la determinación de plantilla. El análisis para el corto plazo con otro conjunto de elementos internos y del entorno, es base para las planeaciones de RH a mediano y largo plazo. Existen varios métodos para la determinación

de plantillas, como los de expertos, observación directa continua o discontinua, ecuaciones de regresión múltiple e interferencia de máquinas con simulación y teoría de colas. Sin embargo, en cualquiera de esos métodos la expresión recurrente y dorada se resume en la conocida **Nei = Q / C.**

	Si bien la expresión de cálculo Nei = Q/ C es una referencia necesaria, no es suficiente en la determinación de plantilla. Se trata de valoraciones económicas y sociales que, como soluciones de compromiso, conducen no al cálculo sino a la determinación de plantilla. Y más, se trata de determinar la plantilla idónea o competente y después, seguirla en aras de su permanente optimización. Esas dos vertientes comprenden el plan de optimización de plantillas.

Para quienes han acumulado cierta experiencia en este proceso de la determinación de plantilla, con independencia del método cuantitativo o de cálculo empleado, es sabido que el asunto no es matemático o de cálculo meramente. Si bien la expresión de cálculo antes planteada es una referencia necesaria, no es suficiente en la determinación de plantilla. Se trata de valoraciones económicas y sociales que, como soluciones de compromiso, conducen no al cálculo sino a la determinación de plantilla. Y más, se trata de determinar la plantilla idónea o competente, y después seguirla en aras de su permanente optimización. Esas dos vertientes las comprende el **plan de optimización destacado** en la **figura 3.6**.

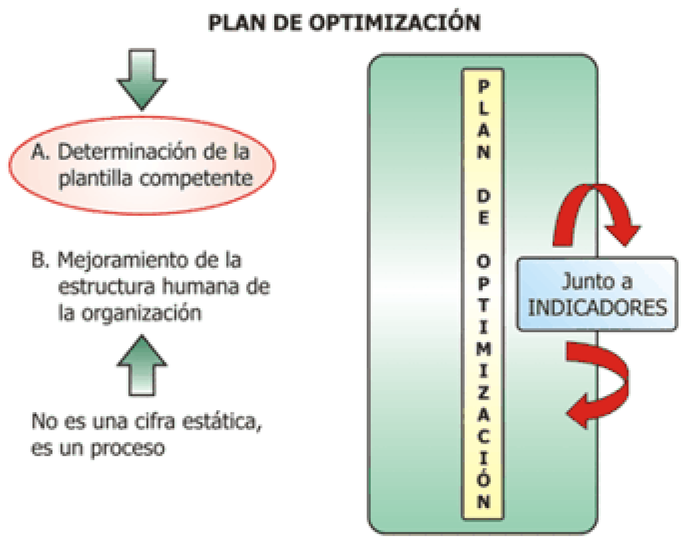


Figura 3.6: Vertientes A y B de la optimización de plantillas.

Primero, A se "**determina la plantilla competente**", después, B se acude al "**mejoramiento de la estructura humana de la organización**", y todo eso a través de un conjunto de indicadores. Seguidamente, el procedimiento que implica la determinación de la plantilla idónea.

Para explicar el procedimiento implicado por las anteriores consideraciones y no simplificar algo que es de relevante significación en la planificación de RH, recurrimos a un conjunto de conceptos[1] que después se ejemplificarán y concluirán con el diagrama de Gantt, incluyendo a varias de las actividades que suelen ser comunes (comprendiendo en buena medida las aludidas soluciones de compromiso) a la planeación de RH a corto plazo con su inmanente determinación de plantilla.

[Plantilla objetiva existente (POE)] - [Plantilla objetiva proyectada (POP)] + [Pérdidas previsibles de la plantilla objetiva existente] = [Déficit (necesidad de RH a incorporar)].

[Plantilla actual (PA)] - POE = [Excedencia (necesidad de RH a extraer)].

Balance Déficit - Excedencia = f (PA) => Solución de compromiso respecto a POP (RH que quedarán y condicionantes).

- **Plantilla objetiva existente (POE):** es aquella existente que se considera idónea en cualidades dentro de la plantilla actual.

- **Plantilla objetiva proyectada (POP):** es la cantidad de personal que debe existir como la necesaria en cantidad y cualidades o idoneidad o competencia para asumir las cargas de trabajo en el escenario estratégico contemplado. (Implica una definición de esa plantilla en cada año del período que abarca el plan estratégico).
- **Plantilla actual (PA):** además de incluir los RH de la POE, incluye las personas que aún no teniendo esas cualidades de idoneidad se prevé que las adquirirán por medio de planes de formación o desarrollo, o que se prescindirá de ella por jubilación o traslado. Total de RH en plantilla.
- **Pérdidas previsibles de RH:** que son válidas para la plantilla actual (pérdidas previsibles de la PA) o para la plantilla objetiva existente (pérdidas previsibles de la POE), siendo necesario distinguirlas, significando las bajas vegetativas (jubilación, servicio militar, etc) o por efecto de cualquier plan interno o influencia externa conocida.

Ejemplo: el dimensionamiento de la plantilla de operarios del nuevo taller RS se determinó atendiendo a los datos de la **tabla 3.1**, suponiendo que las actividades a realizar y los tiempos standard (normas) para cada una son como ahí se muestra.

Suponiendo que la distribución de estas actividades[2] fuera tal que el número de actividades por semana se considerase igual a 50 en las de tipo A, 30 en las de tipo B, 40 en las de tipo C y 50 en las de tipo D, la carga total por semana resultaría tal como se muestra en la **tabla 3.2**.

TIEMPOS DEL TIPO DE ACTIVIDAD DEL TALLER	
TIPO DE ACTIVIDAD	**TIEMPO ESTÁNDAR (horas)**
A	6
B	10
C	8
D	7

Tabla 3.1. Tiempos del tipo de actividad del taller.

El sistema de control indica que si bien las horas laborables eran de 40 por semana, las pérdidas por ausentismo, formación y demoras en los flujos de trabajo eran de 6 horas/ semana. La previsión por semana del sistema de formación era aumentar la dedicación en un 40%, pero se consideró que ese aumento habría que compensarlo con una mayor eficiencia tecnológica en los flujos de trabajo, por lo que se mantuvo la cifra de horas reales trabajadas en 34/semana.

En consecuencia la plantilla objetiva proyectada fue de 37 operarios por defecto:

Ni=Q/C=1270/34=37.3

DETERMINACION DE LA CARGA TOTAL DE TRABAJO POR SEMANA	
ACTIVIDAD	**CARGA (Q) EN (horas/ semana)**
A	50 · 6 = 300
B	30 · 10 = 300 Ni=Q/C
C	40 · 8 = 320
D	50 · 7 = 350
TOTAL	1 270

Tabla 3.2. Determinación de la carga total de trabajo por semana.

De los actuales operarios que son 39, el sistema de dirección consideró válidos para el nuevo taller y para cubrir el nuevo perfil de puestos, según el sistema de trabajo adoptado, a 30. De esos 30 las previsiones de bajas por jubilación eran de 4 y por rotación externa de 3. Con todos esos datos la planificación previa de operarios quedó como se refleja en la **tabla 3.3**.

RESÚMEN DE LA PLANEACIÓN PREVIA DE RH				
Grupo	**Plantilla existente proyectada (POE)**	**Plantilla objetiva portada (POP)**	**Pérdidas previsibles de la POE**	**Total de RH a reclutar del exterior**
Operarios	30	37	7	14
PA	POE	Excedencia		
30	39	9		

Tabla 3.3. Resumen de la planeación previa de RH.

Como puede observarse, de los 30 operarios de la POE, 7 son perdidas previsibles, a los que habrá de sumar (incorporar) otros 7 para llegar a la POP de 37. Por lo tanto hay un déficit de 14. Y considerando la relación PA-POE hay una excedencia de 9.

La decisión no es simplemente matemática o mecánica: extrae 9 de la PA e incorpora a 14. Como antes se apuntó hay que considerar la relación o balance déficit - excedencia y las condicionantes que se adoptarán. Por ello la POP no se decide matemáticamente. Y entonces, por ejemplo se decide incorporar solo 10 y dejar en excedencia solo a 5, es decir, dejando a 4 de esa excedencia (los 14 que completarían los 37 de la POE), con plazos fijos para lograr todas las cualidades requeridas por la POP. Así se expresa la solución de compromiso, pues en verdad para **este** preciso momento los 37 determinados no son precisamente los que resultaron del cálculo de la POP.

En consecuencia, el cronograma para ejecutar la planeación de RH va junto a la determinación de plantilla (POP) realizada: tiempos para organización, formación, selección, entre otros, devenidos condicionantes o implicaciones de la denominada solución de compromiso.

Esta actividad de planificación debe servir para asegurar la programación de acciones para esa POP, sincronizando todas las actividades clave de GRH que intervengan. Conociendo los calendarios de dotación de

RH y los tiempos necesarios de cada una de las actividades, puede construirse la secuencia de acciones mediante el diagrama de Gantt.
La empresa GX va a tener terminado su nuevo taller RS en la fecha 1 y la instalación de los nuevos equipos en la fecha 2, con lo que empezará su producción en la 3. El personal deberá estar disponible para esa fecha.
El período de formación exige un tiempo Tf, el proceso de selección un tiempo Ts, la organización precisará un tiempo To y los cambios en el resto de la empresa, para trasladar a los RH destinados al nuevo taller, un tiempo Tc.
Con los anteriores datos pudo conformarse el diagrama de Gantt que muestra la **figura 3.7**. El propio cronograma comprendido introduce la condicionalidad de la relación déficit - excedencia con su valoración económico social, estableciendo la solución de compromiso.

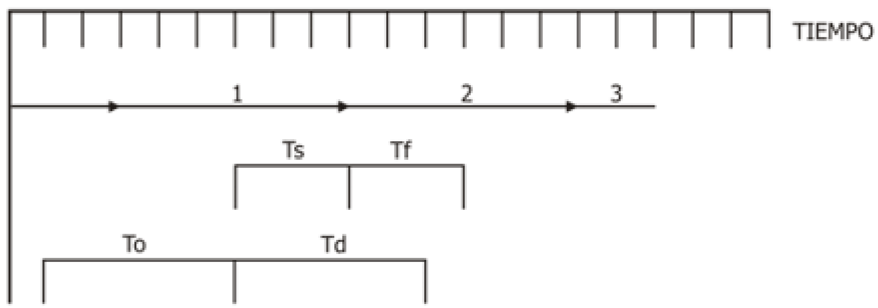


Figura 3.7: Diagrama de Gantt del taller RS.

Una vez determinada la plantilla se continúa en lo que denominamos **optimización de la estructura humana**, que ofrece una idea más cabal de lo que se trata la llamada "**optimización de plantilla**" o "racionalización de plantilla". Esta última denominación posee en nuestra práctica empresarial muy poco atractivo y más bien se rechaza, porque se le asocia a la reducción de personal. No podemos identificar a la optimización de plantilla, o dicho de modo más preciso, a la optimización de la estructura humana de la organización (OEHO) con la reducción de personal, porque aún conduciendo a determinada reducción ese no es el objetivo esencial, sino la elevación de la competencia de los empleados y la rentabilidad empresarial.
Necesario es analizar esos objetivos, a la luz del paradigma del trabajador como inversor de su capital humano por él poseído. Ese paradigma solo puede darse en condiciones socioeconómicas que superen la supeditación del trabajador al capital en su acepción clásica expresada por Marx.
En muchas empresas del mundo en la práctica -e incluso en la teoría explícita- de su gestión, el trabajador o recurso humano sigue siendo considerado un costo y no una inversión. Es un paradigma nacido con el capitalismo, que en el paso de la manufactura al sistema fabril, es particularmente reforzado por la Administración científica[3] de Frederick W. Taylor, desde finales del Siglo XIX hasta finales del Siglo XX. Con tal paradigma el recurso humano sigue siendo un costo a reducir o minimizar, y no una inversión o activo a incrementar advirtiendo su ganancial retorno. Bajo la acción de la "racionalización de plantillas", sigue la gestión empresarial su consecuencia con ese enfoque reductor.
El paradigma de considerar en la práctica al trabajador como un activo en tanto inversión y no un costo, constituyó un avance para su mejor gestión en los años finales del Siglo XX. El paradigma de considerarlo como inversor[4] es superior, le ubica en el centro del nuevo valor creado con libertad, y lo identifica con la aspiración del trabajador no enajenado que buscará Carlos Marx: el trabajador no apéndice de la máquina, no mercancía; sino propietario de su potencial (capital) humano que lo invierte a su libre opción. Tal paradigma no es sustentable en el capitalismo como se le entiende y se expresa hoy; tan sólo podría manifestarse así, y de modo efímero, en segmentos laborales de países desarrollados y sus filiales. El modelo del trabajador como inversor, plenamente sólo es posible en una sociedad ulterior.
Sin embargo, el nuevo trabajador del conocimiento que ya está en faena[5], demandado por esa sociedad del conocimiento a cuyos umbrales nos enfrenta este tercer milenio de la humanidad, sin duda puede devenir inversor, pues es portador y propietario de su fuerza de trabajo (capital variable) y a la vez de los medios de producción (capital constante) que son sus conocimientos. En ese trabajador del conocimiento, se manifiestan a la vez el trabajo vivo y el trabajo pretérito, insistiendo en categorías económicas referidas por Marx[6] en su

obra cumbre **El Capital**. En relativo auge económico sostenido, ese trabajador, por tales atributos, rompería su condición de apéndice de la máquina o su supeditación real al capital en su acepción original argumentada por Marx.

Los objetivos principales de la OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN, habiendo asumido el paradigma del trabajador como inversor de su capital humano, pueden considerarse los siguientes:

1. Incrementar el rendimiento o la productividad del trabajo de los empleados, tanto de los trabajadores manuales como de los trabajadores del conocimiento, considerando tanto factores tangibles como intangibles. Ello comprendería esencialmente: las necesarias competencias (en correspondencia con la tecnología dura disponible), el compromiso o sentimiento de pertenencia hacia la organización, estructuras de profesiones, edades, características de personalidad y físicas, condiciones de trabajo (considerando los tangibles dados por la iluminación, el ruido, el microclima, etc), disciplina del trabajo, reducción del ausentismo y la fluctuación laboral, etc.

2. Reducción de los tiempos de desperdicios o que no añaden valor, y que aumentan los costos.

3. Formación contínua (educación) para alcanzar gran versatilidad (polivalencia o multicompetencias) en las personas, y lograr flexibilidad en esos empleados y en sus estructuras organizativas, posibilitando adecuarlas a las diferentes configuraciones de los procesos de trabajo en el presente y el futuro predecible.

4. Optimizar la capacidad material instalada, ya sea productiva, de servicio, informativa o de conocimientos.

5. Y como consecuencia de todo lo anterior, **elevar la competitividad de los empleados,** su satisfacción laboral, el compromiso con la organización y la rentabilidad empresarial (vista ella en el contexto estratégico social de nuestro espectro empresarial).

Todos esos objetivos antes relacionados, implican considerar a la POP como un proceso, de continuo ajuste, identificado como **Optimización de la Estructura Humana de la Organización (OEHO)**. Podemos destacar 5 preguntas claves en torno a las cuales ha de girar la OEHO:

- ¿Cuántos puestos?
- ¿Qué puestos?
- ¿Qué formación?
- ¿Cuántas personas?
- ¿Qué calificaciones profesionales?

[1] Fuente: CIDEC (1994). *Sistema integrado de gestión de recursos humanos*. Ed. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones profesionales (CIDEC). Donostia-San Sebastián.

[2] Fuente: CIDEC (1994). *Sistema integrado de gestión de recursos humanos*. Ed. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones profesionales (CIDEC). Donostia-San Sebastián..

[3] Fuente: Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Ed. Harper & Brothers. New York.

[4] Fuente: Davenport, T.O. (1998). *Capital humano*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.

[5] Fuente: Gates, B. (1999). *Los negocios en la era digital*. Ed. Plaza & Janes. Barcelona. Drucker, P.F. (2000). *La productividad del trabajador del conocimiento*: máximo desafío, en Harvard Deusto Business Review, No.98, Septiembre-octubre 2000, pp.4-16. Bilbao.

[6] Fuente: Marx, C. (1974). *El Capital*. Tomo I. Ed. Cartago. Buenos Aires.

3.3.1 Indicadores tangibles e intangibles

Una vez determinada la plantilla, técnicamente argumentada y respondiendo al contexto de la planificación estratégica de los recursos humanos, se continúa con lo que denominamos "**optimización de la estructura humana de la organización**", o más preciso debía llamarse "**optimización del capital humano de la organización**"; que ofrece una idea más cabal y ajustada a la contemporaneidad de lo que se trata la llamada "optimización de plantillas" o "racionalización de plantillas". Esta última denominación posee en la práctica empresarial muy poco atractivo y más bien se rechaza, porque se le asocia a la reducción de personal.

No se puede identificar a la optimización de plantilla, o dicho de modo más preciso, a la **optimización del capital humano en la organización** con la reducción de personal, porque aún conduciendo a determinada reducción ese no es el objetivo esencial, sino la elevación de la competencia de los empleados, su satisfacción laboral, el compromiso con la organización, el aumento de la productividad del trabajo y la rentabilidad empresarial.

No se puede identificar a la optimización de plantilla, o dicho de modo más preciso, a la optimización del capital humano en la organización con la reducción de personal, porque aún conduciendo a determinada reducción ese no es el objetivo esencial, sino la elevación de la competencia de los empleados, su satisfacción laboral, el compromiso con la organización, el aumento de la productividad del trabajo y la rentabilidad empresarial.

Ese proceso de mejoramiento contínuo de la plantilla, u optimización de la estructura humana de la organización, se hace teniendo en cuenta como sistema un conjunto de indicadores tangibles e intangibles.

El proceso de mejoramiento continuo de la plantilla, u optimización de la estructura humana de la organización, se hace teniendo en cuenta como sistema un conjunto de indicadores tangibles e intangibles.

El argot de los "tangibles" y los "intangibles" en el ámbito de los recursos humanos se estableció a partir del auge de su gestión, superando a la clásica Administración o Dirección de Personal. La Gestión de Recursos Humanos (GRH) hoy acoge necesariamente la evaluación de tangibles e intangibles. Los primeros tienen una manifestación inmediata y directa, material o tocable; los segundos no, al ser no tocables o no materiales de manera inmediata y directa, pudiendo llegar a traducirse de manera mediata e indirecta en tocables.

Así, los sistemas de iluminación, de microclima o de encapsulamiento de ruidos, junto a la distribución en planta de máquinas y operarios, significan ejemplos de tradicionales tangibles generalmente bien evaluados comprendidos por la referida gestión. Los sistemas de formación, de evaluación del desempeño, de administración por objetivos y de optimización de plantillas o del capital humano, significan también ejemplos de tradicionales intangibles de esa misma GRH, pero escasa y pobremente evaluados.

Tal diferencia evaluativa viene dada, esencialmente, por la mayor complejidad implicada en la medición de los intangibles y su subjetivismo. Con los tangibles y sus indicadores el enfoque positivista de medición de la física clásica funciona perfectamente. En consecuencia con los tangibles antes aludidos, la medición "objetiva" procede satisfactoriamente a través de sus indicadores: luxes, índice de sobrecarga calórica (ISC), n-decibeles y cantidad de máquinas y operarios, respectivamente. Sin embargo, no ocurre así con los indicadores intangibles: entre otras razones porque no hay una relación unívoca entre determinado intangible y su indicador dado el subjetivismo a aprehender.

El ámbito de la GRH se ha ampliado a partir de la gestión del conocimiento acuñada en la pasada década del 90, cuando se analizaban los nuevos valores predominantes de **Microsoft** (Davenport, 1998[1]; Gates, 1999[2]; Sveiby, 2000[3]) que no aparecen como dinero en libros y son fundamentalmente activos intangibles portados por su gente y la organización, manifiestos en sus conocimientos, habilidades, fidelidad, prestigio y ***know how*** patentado, y acarreaban a la vez gran interés los conceptos estimulados por la empresa sueca **Skandia** junto a los nuevos conceptos y modelos asociados a la gestión del capital intelectual (Edvinsson y Malone, 1999[4]; Senge, et al. 1999[5]; Norton y Kaplan, 1999[6]; Bartlett, 2001[7]; Kaplan, 2003[8]; Reynoso, 2004).

Las personas y sus organizaciones son las portadoras del valor intangible. Ese valor intangible lo significan los conocimientos, habilidades, motivaciones, valores de personas y sus organizaciones, así como know how, software, documentos, relacionamientos y estructuras organizativas derivadas de ellas. Por valor intangible se entiende el capital intelectual portado por las personas y sus organizaciones laborales.

Las personas y sus organizaciones son las portadoras del valor intangible. Ese valor intangible lo significan los conocimientos, habilidades, motivaciones, valores (competencias en su acepción holística) de personas y sus organizaciones, así como ***know how***, ***software***, documentos, relacionamientos y estructuras organizativas derivadas de ellas. Por valor intangible se entiende el capital intelectual portado por las personas y sus organizaciones laborales.

David P. Norton, destacada figura del Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*), tratando sobre los activos (en tanto inversión y no costo) intangibles. Argumenta que, la mayoría de los directivos todavía utilizan enfoques de medición desarrollados para organizaciones de la "economía industrial", concentrados en la medición de activos tangibles, aún cuando les predominan los activos intangibles en su ya manifiesta "economía del conocimiento". Señala que esos enfoques tradicionales hay que superarlos, por cuanto esos activos intangibles tienen características distintas: el valor es indirecto, el valor depende del contexto, el valor es potencial y los activos intangibles se expresan agrupados.

1. **El valor es indirecto**. Raramente los activos intangibles, como conocimientos o *know how*, tienen impacto directo sobre resultados tangibles como ganancia y rentabilidad. Típicamente su impacto es de tercer orden. Por ejemplo: una inversión en entrenamiento de mano de obra puede mejorar la calidad de los servicios, y esa mejoría puede influenciar en la confianza y la retención de los clientes, lo que a su vez resultará en ganancia más alta.
2. **El valor depende del contexto**. Todos los activos intangibles son diferentes, dependientes del contexto organizacional. Difieren los mismos entre una empresa y otra. El valor de un activo intangible sólo puede ser determinado en el contexto de la estrategia que crea el valor.
3. **El valor es potencial**. Los activos tangibles, como materias primas, pueden ser evaluados con base a su costo, valor de mercado, etc. El valor real, no obstante, sólo es creado cuando tales materias primas son transformadas por medio de procesos en productos de una categoría superior. El valor de un televisor es mucho más que el costo de sus transistores, cables y tubos que lo componen. Los activos intangibles son semejantes, con la excepción de que ellos no pueden ser medidos sobre la base de su costo o valor de mercado. Tales activos intangibles tienen valor potencial, puesto que, su valor sólo pasa a ser real cuando es transformado en valor tangible. Procesos organizativos como proyectos, entregas y servicios, son formas por las cuales los activos intangibles son transformados.
4. **Los activos intangibles se expresan agrupados**. Es raro que los activos intangibles creen valor aisladamente. Para que eso ocurra, ellos precisan ser combinados con otros activos, en general también intangibles. Por ejemplo, una nueva estrategia de ventas puede exigir un nuevo conocimiento, nuevos sistemas informatizados, reorganización y un nuevo programa de estimulación. Invertir en cualquiera de esos activos sin invertir en los otros, resultaría un fracaso ningún valor sería creado.

Muy importante desde el punto de vista metodológico, es considerar el subjetivismo y su aprehensión, que efectivamente no se toma directamente y de modo inmediato, sino indirectamente a través de la actividad o la práctica. Como lo expresa Carlos Marx: "*Es en la práctica donde el hombre tiene que demostrar la verdad, es decir, la realidad y el poderío, la terrenalidad de su pensamiento*"[9]. Sí son cognoscibles y por tanto evaluables los intangibles, lo que ocurre es que el enfoque positivista de la física clásica no opera aquí, hay que considerar la mediación actividad-subjetivismo-actividad, su correlación con indicadores tangibles o empíricos.

Además de contar con los datos consolidados o de grupo del inventario de personal y los profesiogramas indicando los tipos de competencias o calificaciones, para la **OEHO**, el análisis de la estructura humana parte del estudio de **UNA SERIE DE INDICADORES NUMÉRICOS Y DE CÁLCULO**, que habrán de reflejar tanto tangibles como intangibles. A continuación una relación recurrida:

1.Conocimiento de la "composición de la plantilla".

$$\% \text{ persona categoría X} = \frac{\text{total plantilla categoría X}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

donde,
X: profesionales, dirigentes, administrativos, operarios, etc.

2.Conocer cómo está distribuida porcentualmente la plantilla entre los distintos departamentos o equipos por categorías.

$$\% \text{ personal Dpto. X} = \frac{\text{total Dpto. X}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

3. Por el significado de los profesionales, calcular el porcentaje de cada profesión (Ingenieros, etc.) en los distintos departamentos.

$$\% \text{ profesionales Sup. Dpto. Finanzas} = \frac{\text{total Prof. Dpto. Finanzas}}{\text{total personal Dpto. Finanzas}} \cdot 100$$

Después, esos tres índices es aconsejable tenerlos expresados de manera gráfica, mediante histograma de frecuencias.

4. Determinación del grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio, distinguiendo dos tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos e indirectos.

$$\% \text{ personal directo} = \frac{\text{total personal directo}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

Ó al revés:

$$\% \text{ personal indirecto} = \frac{\text{total personal indirecto}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

$$\text{índice de personal productivo} = \frac{\text{total personal directo}}{\text{total personal indirecto}}$$

Los datos anteriores pueden representarse gráficamente (**figura 3.7**) y así se alerta el **umbral de seguridad** de esa relación según criterio de C.N. Parkinson[10]**.** No obstante, hoy el *Benchmarking* se impone.

ÍNDICE DE PERSONAL PRODUCTIVO		
Plantilla	**Empresa A**	**Empresa B**
Personal directo	450	400
Personal indirecto	85	120
Índice de personal productivo	5.2	3.3
6 5 4 Umbral de seguridad (3,6)... 3 2 1 0		

Tabla 3.4. Representación gráfica del índice de personal productivo.

La Empresa A tiene un índice razonable; la Empresa B está por debajo de 3.6 por lo que deberá enfrentar el problema de su exceso de personal indirecto.

5.Conocer qué porcentaje de mandos existe en la plantilla; llamado "índice de jerarquización", cuya expresión es la siguiente:

$$\text{índice de jerarquización} = \frac{\text{total de mandos}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

La concepción del "aplanamiento" de las estructuras directivas conduce a ir reduciendo este índice, aunque no hay cifra referencial. Hay que acudir al *Benchmarking*.

6. Conocimiento de la "pirámide de edades" de la plantilla, figura 3.8.

El hecho de que el 50% de los empleados sean mayores de 45 años y con solo un 20% menor de 35, parecería ser una estructura de edades no favorable la que refleja la pirámide ilustrada. Sin embargo, esas pirámides están en dependencia del tipo de empresa u organización. Así, si se tratara de una universidad o de un centro de investigación científica, donde la capacidad intelectual predomina sobre la física, y el tiempo y la experiencia contribuyen más a esa capacidad predominante, entonces esa estructura si es favorable.

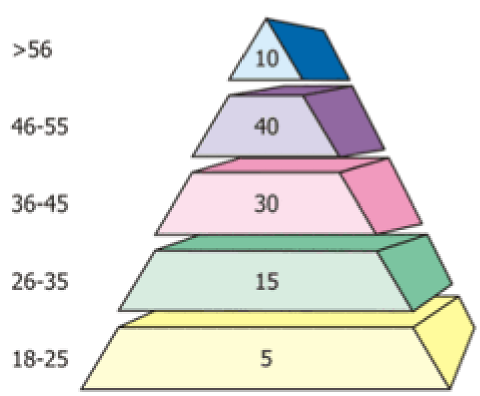


Figura 3.8: Pirámide de edades.

Definidos los valores anteriores, es decir, conocida perfectamente la dimensión de la plantilla, así como la distribución y estructura de la misma, ya se posee información sobre la cual hacer otras estimaciones de gran interés, especialmente económicas, como por ejemplo, analizar el aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), la fluctuación existente, así como otros índices orientados hacia el desempeño o rendimiento devenido sustento de la rentabilidad que se procura.

7. Determinación de los índices de ausentismo, impuntualidad y AJL.

$$\text{índice de ausentismo} = \frac{\text{número de días de ausencia}}{(\text{total plantilla} \ / \ 100 \ * \ \text{total de días laborables o por horas}}$$

$$\text{índice de ausentismo} = \frac{\text{total horas de ausencia}}{\text{total horas de trabajo planificadas}} * 100$$

$$\text{índice de impuntualidad} = \frac{\text{número de horas perdidas por retrasos}}{\text{número de horas de trabajo planificadas}} * 100$$

$$\text{índice de aprovechamiento de la jornada laboral: } AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100$$

donde,

AJL: Índice de aprovechamiento de la jornada laboral (%).

TTR: Tiempo de trabajo relacionado con la tarea (según se refrenda en su perfil de cargo).

TIR: Tiempo de interrupciones reglamentadas: incluye TDNP y TIRTO, tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP) y tiempo de interrupciones reglamentadas debido a la tecnología y la organización del trabajo (TIRTO).

JL: Tiempo de duración de la jornada laboral según la legislación laboral vigente.

El índice de AJL antes referido puede determinarse incluyendo o no los índices de ausentismo o impuntualidades, pero debe precisar esa información el analista.

8. Determinación del "índice de rotación" (o F, fluctuación referida a traslados) de la plantilla por empresa o departamentos.

$$\text{índice de rotación neta} = \frac{\text{total de altas y bajas}}{2 * \text{total plantilla}} \cdot 100$$

o también en términos relativos:

$$\text{índice de fluctuación laboral (FI)} = \frac{\text{total de fluctuantes o bajas}}{\text{total plantilla}}$$

ó en términos absolutos:

$$FI = \text{total de plantilla} - \text{total de fluctuantes o bajas}$$

9. Conocimiento de los índices de rendimiento o de productividad del trabajo (Pt) en sus variadas relaciones.

$$Pt = \text{producción / trabajadores} = \frac{\text{producción total}}{\text{total plantilla}}$$

$$Pt = \text{producción / trabajador directo} = \frac{\text{producción total}}{\text{total trabajadores directos}}$$

$$Pt = \text{producción / horas} = \frac{\text{producción total}}{\text{total horas trabajadas}}$$

$$Pt = \text{producción / pesos pagados} = \frac{\text{producción total}}{\text{en nóminas total salarios y primas}}$$

$$Pt = \text{producción / trabajadores} = \frac{\text{valor de la producción total}}{\text{total plantilla}}$$

Y otros índices más podrían ser referidos, en consecuencia con el análisis dimensional. Cuestión muy importante, es recurrir a ellos en correspondencia con las inferencias que se necesiten realizar; así, por ejemplo, la diferencia significativa entre la Pt por trabajador y la Pt por obrero o trabajador directo, puede señalar medidas de optimización de la estructura; o la Pt en valores por trabajador comparada con la Pt en unidades físicas bien puede aconsejar la variación de los surtidos modificando positivamente la rentabilidad; etc.

10. Índice de la dinámica o variación de la productividad del trabajo (Pt).

$$\Delta Pt = \frac{Pt_2 - Pt_1}{Pt_1} \cdot 100$$

Interesa conocer sobre la "dinámica de la productividad del trabajo" (DPt), para poder establecer comparaciones "antes" (Pt_1) y "después" (Pt_2) de determinadas acciones, o para tener en cuenta un período base de referencia para comparar con el actual, o con el nivel de la competencia, o con el período planificado.

Y aquí es necesario detenerse, para reflexionar sobre la evaluación de los intangibles. En verdad es imprescindible la medición para la gestión. Necesaria es esta filosofía del Cuadro de Mando Integral (CMI): "...*si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo*"[11]. Hasta el momento, los indicadores referidos han tenido manifestación tangible: productos, dinero, edades, personas físicas, etc. Evaluar es: señalar el valor de un objeto o situación, generalmente partiendo de la medición. La medición es estimación de una magnitud comparándola con otra magnitud devenida patrón.

En el lenguaje de la física clásica, medir se refiere a la asignación de números a observaciones[12], de modo que los números sean susceptibles de análisis por medio de manipulaciones u operaciones de acuerdo con ciertas reglas. La relación entre los objetos que se están observando y los números es tan directa, que mediante la manipulación de los números el físico investigador obtiene nueva información acerca de los objetos. Resulta que la estructura del método de correspondencia de los números (puntajes) a las observaciones, es *isomorfa* con respecto a la estructura numérica conocida como aritmética. Si un investigador recoge datos compuestos de puntajes numéricos y luego manipula estos puntajes por adición y división (que son operaciones necesarias para hallar medias y desviaciones estándares), supone de hecho que la estructura de su medición es *isomorfa* a la estructura numérica conocida como aritmética. Ha logrado un alto nivel de medida: una escala de proporción.

En contraste con el aludido físico, no ocurre así con el investigador que trata los intangibles de la GRH, en tanto variables sociales y psicológicas que no tienen la correspondencia *isomorfa* referida, no alcanzándose por lo general un nivel de medida que corresponda a una escala de proporción. Las operaciones permitidas con un conjunto de puntajes dado dependen del nivel de medida que se logre: nominal, ordinal, de intervalo o de proporción[13]. En ese orden, van de nivel de medida más débil a más fuerte.
Las relaciones definidas para cada una de esas escalas es la siguiente. Nominales: equivalencia. Ordinal: equivalencia y de mayor a menor. Intervalo: equivalencia, de mayor a menor, proporción conocida de un intervalo a cualquier otro. Proporción: equivalencia, de mayor a menor, proporción conocida de un intervalo a cualquier otro, proporción conocida de un valor de la escala a cualquier otro.
Las mediciones nominales y ordinales son las realizadas comúnmente en las ciencias de la conducta, comprendiendo lo intangible de la GRH, incluyendo inferencias estadísticas al correlacionar indicadores intangibles con indicadores empíricos de índole económica o financiera. A las ciencias exactas, especialmente a la física clásica, corresponden las escalas de intervalo y de proporción. Tales escalas condicionan la recurrencia a estadígrafos tanto descriptivos como de inferencias, de tipo paramétricos y no paramétricos. Los datos medidos por escalas nominales u ordinales deben analizarse por métodos no paramétricos. Los datos medidos con escalas de intervalo o de proporción deben analizarse por métodos paramétricos, si los supuestos del modelo estadístico paramétrico son sostenibles.
Es de destacar que ante escalas de medidas fuertes (intervalo y de proporción), si se cumplen los otros requisitos, es siempre preferible recurrir a las pruebas paramétricas por su mayor potencia-eficiencia respecto a las no paramétricas.
La inferencia estadístico - matemática, en especial la que se posibilita a través de la correlación, es relevante para objetivizar mediante determinado indicador empírico al indicador intangible. David P. Norton, en su experiencia de medición de intangibles, bien insiste en la correlación[14]. Y es necesario saber que la variable intangible se manifiesta como tendencia en esas correlaciones. No son procesos determinísticos sino probabilísticos en los que se envuelven los valores intangibles.
No obstante la pretensión de medir y buscar "objetividad" a través de las consideraciones anteriores, es necesario insistir en la relatividad del valor implicado en esos intangibles. Así, por ejemplo, la lealtad o compromiso de la gente hacia su empresa u organización, es de un valor prácticamente inestimable, y referido a otros valores de la empresa ese puede ser el mayor. Usted puede tener muchos valores en materiales y tecnología avanzada en la empresa, y tener a las personas con experiencia y altísima competencia profesional, pero la deslealtad o traición de algunos en asuntos estratégicos para la institución puede dar al traste dramáticamente, con toda esa suma de valores. El hecho de la no aditividad que introduce el no isomorfismo con la aritmética manifiesta en los valores intangibles, enfatiza esa peculiaridad del relativo valor, a diferencia por ejemplo del absoluto valor de la pérdida de un ordenador (tangible) de 8 000 pesos, que si resultaran cuatro los que se llegaran a perder de ese tipo, serían 32 000 pesos de pérdidas en valores monetarios.
A continuación se ilustrará la evaluación de intangibles, teniendo en cuenta las consideraciones antes realizadas. En especial, por su significación metodológica, la correlación entre indicadores intangibles con indicadores tangibles o empíricos, será tratada en este primer ejemplo relativo al intangible que es **la cohesión de la brigada laboral[15]**.
La cohesión o unidad del colectivo de producción (brigada) es un intangible muy importante en el desarrollo de la actividad económica. No se trata de un fenómeno estático que se refleja como una binomial: cohesión - no cohesión; se manifiesta dinámicamente y puede expresarse en gradaciones (escala ordinal) que comprenden desde una gran falta de cohesión o desintegración del colectivo hasta una gran unidad.
"*Por cohesión de la brigada se entenderá el grado de unidad o armonía en las relaciones humanas entre los distintos miembros de la brigada, en aras de los objetivos principales trazados en el plan*". Se indicará subjetivamente a través de la percepción que acerca de esa unidad tenga cada miembro, objetivizándose ese intangible de cohesión de grupo a través de indicadores económicos de la actividad de la brigada. El instrumento para registrar la citada percepción que tiene cada miembro sobre la cohesión de la brigada, se expresa en la **figura 3.9**, cuyo encabezamiento es la consigna o instrucción que el obrero debe seguir.
El diseño del instrumento es sencillo, así como su aplicación. Se le entrega una hoja a cada miembro del colectivo con ese impreso de la **figura 3.9**. Sólo habría en todo caso que esclarecer la consigna ofrecida y qué se entiende por cohesión de grupo. El procedimiento o técnica para el análisis de la relación entre la cohesión de la brigada e indicadores económicos, se manifiesta en la **tabla 3.5**.

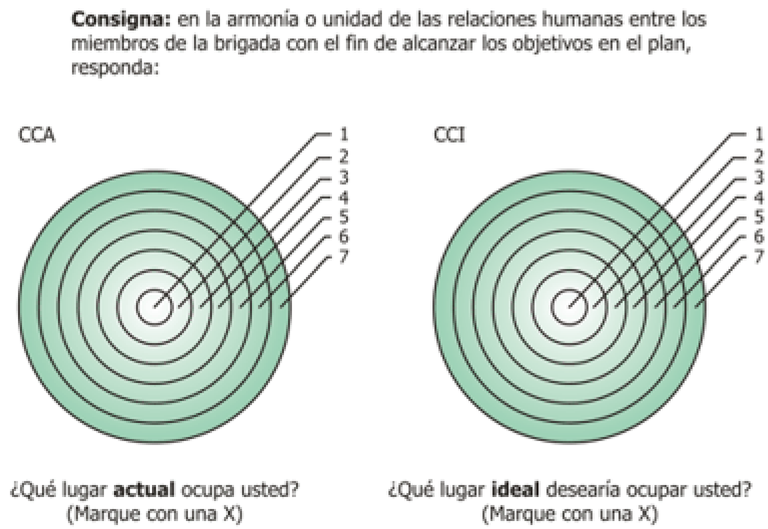


Figura 3.9: Instrumento para valorar la cohesión de la brigada.

CCA: coeficiente de cohesión actual del obrero j, indicado por el nivel o grado marcado en el gráfico. CCI: coeficiente de cohesión ideal del obrero j, indicado por el nivel o grado marcado en el gráfico. CCAi: coeficiente de cohesión actual de la brigada i, indicado como la mediana de los CCA obtenidos de los distintos obreros. CCIi: coeficiente de cohesión ideal de la brigada i, indicado como la mediana de los CCI obtenidos de los distintos obreros. La mediana, que de un conjunto de números dispuestos en orden de magnitud es el valor medio o la media aritmética de los valores centrales: Ej. 1: para 2,2,3,4,5,5,6, resulta Mediana = 4, Ej. 2: para 1,2,2,2,4,5,6,7, resulta Mediana = ½ (2 + 4) = 3 p: índice de desaprovechamiento de la jornada laboral; se obtiene a través de la técnica del muestreo del trabajo o de observaciones instantáneas. Pt: productividad del trabajo individual; se indica por el cociente del volumen de producción entre el trabajo vivo utilizado para el periodo escogido.

CORRELACIÓN DE INDICADORES INTANGIBLES E INDICADORES ECONÓMICOS							
Brigada	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7
Indicadores intangibles							
CCA i	4	3.5	5	5	7	6	7
CCIi	2	1.5	3	3	4	4	4
Indicadores económicos							
p	0.35	0.30	0.30	0.37	0.40	0.42	0.44
Pt	29	32	27	27	25	22	20

Tabla 3.5. Correlación de indicadores intangibles e indicadores económicos.

Otros podrían ser también los indicadores económicos. Recuérdese que con los mismos se persigue objetivizar el conocimiento del intangible, y determinar con qué indicadores, especialmente financieros, precisamente se correlacionan como tendencia. Ello plantea entonces, un problema de la inferencia estadístico matemática. Pero en este tipo de estudio no es conocida la distribución de frecuencias y se trata por lo general con muestras pequeñas y el tipo de medición logrado es de escala ordinal.

Los argumentos anteriores conducen a la alternativa de recurrir a una prueba estadística no paramétrica, específicamente al coeficiente de correlación de rangos de Spearman (rs) si de inferir se trata, respondiendo a la expresión siguiente:

$$rs = \frac{6 \sum_{i=1}^{n} d_i^2}{N^3 - N}$$

donde,
rs: coeficiente de correlación de rangos de Spearman.
di: diferencia existente entre los dos valores de rango para una misma brigada u obrero (di= CCI - p).
N: numero de brigadas, o lo que es igual, pares ordenados.
Tomando los datos reflejados en la **tabla 3.6**, puede verificarse la correlación de rangos (rs) obtenida. Con los valores de CCI, se obtuvieron correlaciones positiva y negativa con p y Pt respectivamente, siendo significativas para = 0,05[16].

CORRELACIÓN DE RANGOS					
CCI	**Rango**	**p**	**Rango**	**di**	**di2**
1,5	1	0.30	1.15	-0.5	0.25
2	2	0.35	3	-1.0	1.00
3	3.5	0.30	1.5	2.0	4.00
3	3.5	0.37	4	-0.5	0.25
4	5.5	0.40	5	0.5	0.25
4	5.5	0.42	6	-0.5	0.25
4	5.5	0.44	7	-1.5	2.25
CCI	**Rango**	**pt**	**Rango**	**di**	**di2**
1,5	1	32	7	-6.0	36.00
2	2	29	6	-4.0	16.00
3	3.35	27	5.5	2.0	4.00
3	3.35	27	5.5	2.0	4.00
4	5.5	25	3	2.5	6.25
4	5.5	22	2	3.5	12.25
4	5.5	20	1	4.5	20.25

Tabla 3.6. Correlación de rangos.

Para ambos conjuntos de datos, sustituyendo en la expresión del coeficiente de Spearman:

$$rs = 1 - \frac{6\ (8.25)}{(7)^3 - 7} = 1 - 0.1473 = 0.8527$$

$$rs = 1 - \frac{6\ (98.75)}{(7)^3 - 7} = 1 - 1.7633 = -0.7633$$

E inmediatamente van breves consideraciones de esa experiencia que contribuyen a la evaluación de ese intangible en su contexto (teniendo en cuenta lo planteado por Norton al introducir este apartado). Se constató en esa experiencia que una CCI mayor a la CCA hace tender el comportamiento colectivo al incremento del efecto económico o financiero. Lo apuntado acerca del indicador CCI tiene mucha relación con el nivel de

aspiración (NA) y el nivel de rendimiento (NR) ante determinadas tareas, e incluso, ante la perspectiva de determinadas medidas técnico organizativas.
En experimentos de laboratorio realizados por el autor, se ha comprobado que por lo general con el aumento del NR ocurre el aumento del NA y viceversa, si se cumple predominantemente la acción del reforzamiento (estímulo) positivo a la conducta (rendimiento) y como ese nexo NA - NR se hace más lineal y positivo aún si se desarrolla la emulación.
Otros ejemplos de correlaciones se han obtenido con intangibles tales como: **la percepción de las perspectivas y el liderazgo percibido en el dirigente**[17]*.* A esos intangibles se les asociaron respectivamente los indicadores Cp y Csdi (conocidos en el capítulo 2).
Las referidas correlaciones se plantean en la **figura 3.10**, donde a esos intangibles indicados por Cp y Csdi se les vincularon indicadores tangibles de índole económica. Esos indicadores tangibles considerados fueron: AJL (aprovechamiento de la jornada laboral), Pt (productividad del trabajo), Fl (fluctuación laboral) e Ii (índices de indisciplina laboral).

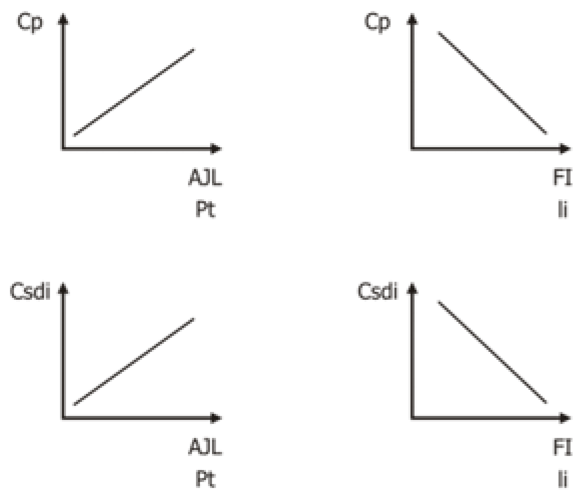


Figura 3.10: Correlaciones entre indicadores intangibles e indicadores tangibles.

Finalmente, a la configuración de la escala ordinal y su modelo matemático de procesamiento, le serán dedicadas las dos ilustraciones siguientes. Tal construcción es de la mayor importancia y decisiva por sus implicaciones en el registro del indicador intangible en cuestión. Es necesario señalar, que por lo general un indicador intangible está conformado de varios subíndices, atributos o dimensiones. Este señalamiento podrá apreciarse en el coeficiente de satisfacción laboral (Cs), configurándose mediante una serie de ítems o preguntas, y también a través del indicador sentido de compromiso (Sc). Tales atributos o dimensiones significan la operativización del indicador. Así, cuando trabajamos en la determinación de los perfiles de cargo por competencias, a cada competencia (indicador) le corresponden necesariamente dimensiones o atributos que la operativizan o facilitan su aprehensión.
Serán ilustrados los siguientes indicadores intangibles:

- Coeficiente de satisfacción laboral (Cs).
- Sentido de compromiso o de pertenencia hacia la institución laboral (Sc).

Indicador intangible Cs: ejemplo de medición:

Con la Administración actual de su taller Ud. se halla:
a ___ satisfecho.
b ___ medianamente satisfecho.
c ___ insatisfecho.
Pudiendo responder su procesamiento a la siguiente expresión o modelo:

$$Cs = \frac{\sum a\ (2) + \sum b(1) + \sum c(0)}{N}$$

de cuya aplicación a un encuestado que marcara 15 alternativas **a**, 8 alternativas **b** y 2 alternativas **c**, resultaría Cs = 38, habiendo sido N= 1 y la encuesta de 25 ítems o preguntas, y el valor máximo de Cs = 50.
Recurriendo a igual modelo y siguiendo idéntica ponderación por alternativas, de aplicarse a un grupo de 30 (N) empleados, contabilizándose 250 marcas en **a**, 130 en **b** y 70 en **c**, resultaría Cs= 21 (de un máximo posible de Cs= 30), habiéndoles correspondido 15 ítems o preguntas:

$$Cs = \frac{250\ (2)\ +\ 130\ (1)\ +\ 70(0)}{30}$$

Otro ejemplo relativo al indicador Cs:
Con el plan de Administración por objetivos de su empresa Ud. se encuentra:
a ___ satisfecho.
b ___ no lo conoce.
c ___ insatisfecho.
Ahí la lógica cambia, al romper el *continuum* satisfecho a insatisfecho antes ilustrado, pudiendo responder su procesamiento a la binomial que sigue, cuya bipolaridad indica las tendencias positivas o negativas, estableciéndose un punto cero o neutro:

$$Cs = \frac{\sum a(1)\ +\ \sum b(0)\ +\ \sum c(-1)}{N}$$

Indicador intangible Sc: ejemplo de medición:
Aquí se tomaron cinco subíndices, atributos o dimensiones del indicador Sc, expresando a continuación de los referidos subíndices la escala de cinco rangos asumida.

1***. Identificación con la misión y valores de la institución:***

1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Ninguna	Poca	Media	Buena	Mucha

2. ***Fidelidad con la alta dirección de la institución:***

1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Ninguna	Poca	Media	Buena	Mucha

3. ***Motivación para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, organización del trabajo, requisitos de competencias, etc.:***

1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Ninguna	Poca	Media	Buena	Mucha

4. ***Disposición al trabajo:***

1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Ninguna	Poca	Media	Buena	Mucha

5. ***Credibilidad en las aspiraciones esenciales de la institución y sus líderes:***

1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Ninguna	Poca	Media	Buena	Mucha

O lo que es igual:

donde,
Sc: Sentido de compromiso del empleado i o del grupo j.
N: Cantidad de encuestados.
Los activos intangibles, tenderán a predominar con el avance de este Siglo XXI inmerso en la era del conocimiento. Su evaluación es de indudable necesidad e importancia y se constituye en problema científico a solucionar en tanto, tiene particularidades que le diferencian de la evaluación tradicionalmente realizada a los activos tangibles que bien responden al enfoque positivista de la física clásica.
La Gestión de Recursos Humanos, habiendo superado a la Administración o Dirección de Personal y ampliado más su ámbito al comprender la Gestión de Competencias y la Gestión del Conocimiento, se adentra de lleno en la era o sociedad del conocimiento, donde la necesidad de evaluar intangibles crecerá significativamente.

	Necesario es tener en cuenta el relativismo del conocimiento del valor intangible, así como la mediación de la práctica o la actividad en la aprehensión del subjetivismo del intangible, buscando correlacionarle con indicadores empíricos o tangibles. El impacto del valor intangible no es directo ni inmediato, es indirecto y mediato; hay que considerar en su evaluación el contexto así como el conjunto o agrupación de intangibles donde se expresa.

Necesario es tener en cuenta el relativismo del conocimiento del valor intangible, así como la mediación de la práctica o la actividad en la aprehensión del subjetivismo del intangible, buscando correlacionarle con indicadores empíricos o tangibles. El impacto del valor intangible no es directo ni inmediato, es indirecto y mediato; hay que considerar en su evaluación el contexto así como el conjunto o agrupación de intangibles donde se expresa.
El nivel de medida que se alcance a través de las escalas nominal, ordinal, de intervalo o de proporción, determinará la recurrencia a determinados estadísticos paramétricos o no paramétricos, así como las pruebas de inferencia estadístico matemática de suma importancia en las correlaciones de los indicadores intangibles con los indicadores tangibles. A la configuración de las escalas ordinales, que se corresponden con la casi generalidad de las mediciones de los indicadores intangibles relativos a la actual GRH, habrá que dedicar la atención que bien merecen para que con rigurosidad contribuyan a la evaluación de los intangibles.

[1] **Fuente: Davenport, T.O. (1998). *Capital humano.* Ed. Gestión 2000. Barcelona.**
[2] **Fuente: Gates, B. (1999). *Los negocios en la era digital.* Ed. Plaza & Janes. Barcelona.**
[3] **Fuente: Sveiby, K.E. (2000). *O valor do intangivel,* em revista HSM Management, Ano 4, No.22, 2000, pp.66-69, Ed. Savana, São Paulo.**
[4] **Fuente: Edvinsson, L.; y M.S. Malone (1999). *El capital intelectual (cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa)*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.**
[5] **Fuente: Senge, P. et al. (1999). *Las cinco disciplinas en la práctica*, Ed. Granica. Madrid.**
[6] **Fuente: Norton, D.P. (2001). *Medir a criação de valor, uma tarefa possível*, em revista HSM Management, Ano 4, No.24, 2001, pp.88-94. Ed. Savana. São Paulo.** [7] **Fuente: Bartlett, Ch. (2001). *Saltando para o mundo,* em revista HSM Management, Ano 4, No.24, 2001, pp.8-12. Ed. Savana. São Paulo.**
[8] **Fuente: Kaplan, R.S. (2003). *Balanced scorecard: su función,* [en línea] http://www.intermanegers.com.br [Leído:29 de Diciembre de 2005].**

[9] **Fuente: Marx, C.: y F. Engels (1963). Obras escogidas, Ed. Política, La Habana.**
[10] **Fuente: Harper y Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*, Ed. La Gaceta de los Negocios, Madrid.**
[11] **Fuente: Kaplan, R.S.; y D.P. Norton (1999). *Cuadro de mando integral* (The Balanced Scorecard). Barcelona. Ed. Gestión 2000.**
[12] **Fuente: Siegel, S. (1974). *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*, Ed. Trillas, México.**
[13] **Fuente: Siegel, S. (1974). *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*, Ed. Trillas, México.**
Hernández, R. et al. (1998). *Metodología de la investigación*, Ed. McGraw-Hill. México.
[14] **Fuente: Norton, D.P. (2001). *Medir a criação de valor, uma tarefa possível*, em revista HSM Management, Ano 4, No.24, 2001, pp.88-94. São Paulo. Ed. Savana.** [15] **Fuente: Cuesta, A. (1990). *Organización del trabajo y psicología social*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.**
[16] **Fuente: Cuesta, A. (1990). *Organización del trabajo y psicología social*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.**
[17] **Fuente: Cuesta, A. (2002). *Gestión del conocimiento*. Análisis y proyección de los recursos humanos, Ed. Academia, La Habana.**

3.3.2 Auditoría o cuadro de mando integral en la GRH

En coherencia con las consideraciones realizadas en el apartado anterior, debe plantearse que las auditorias de Administración de Personal con predominantes variables tangibles relativas a productividad, aprovechamiento de la jornada laboral, altas y bajas, ausentismo e impuntualidades, salario medio, entre otros de esa índole, son superadas por las actuales auditorias de GRH, que son capaces de reflejar en su mayor integralidad los indicadores de esa gestión de recursos humanos junto a indicadores intangibles como satisfacción laboral, compromiso o pertenencia, cohesión, competencia, entre muchos otros. Igual integralidad demandan los tableros de mando asociados a los recursos humanos.

La auditoría es una evaluación sistemática y estructurada de determinado objeto, situación o proceso. Así, la auditoria deviene control de determinada gestión. La auditoría sobre la GRH trata de una evaluación sistemática y estructurada de todas las políticas y actividades clave de GRH.

Existen dos tipos de auditorías en la GRH: la estratégica y la de funcionamiento. La primera, que se defiende con fuerza debido a: la gestión estratégica de recursos humanos pretendida, tiene en su centro la evaluación de la adecuación o ajuste de las políticas y las actividades clave de GRH con la estrategia organizacional. La segunda, comprende: el funcionamiento específico de las actividades clave (selección, planeación, desempeño, etc). Puede hacerse una auditoria de funcionamiento sola; pero la auditoria estratégica no sería cabal si no es complementada con la de funcionamiento.

La auditoría estratégica de GRH considera básicamente los siguientes aspectos, con sus respectivas preguntas clave:

- **El entorno**: ¿cómo contribuye la GRH al tratar con su ambiente externo?, ¿cómo contribuye la GRH en el logro de los objetivos a largo plazo de la organización?, ¿cómo contribuye la GRH a obtener ventajas sobre la competencia?, ¿qué oportunidades del entorno hay que maximizar y que amenazas hay que minimizar?
- **La aplicación de la estrategia**: ¿cuáles son las actividades clave de la GRH comprendidas en la implantación de la estrategia organizacional?, ¿qué relaciones con otros procesos (finanzas, ventas, producción, entre otros) debe establecer la GRH para la implantación de la estrategia organizacional y como es consecuente con ello la estrategia funcional de la GRH?
- **El interior de la organización**: ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización respecto a los recursos humanos?, ¿qué acciones de GRH deben realizarse en aras de la sinergia entre los distintos procesos institucionales?

La auditoria de funcionamiento, relacionada con la realización de las actividades clave de GRH, como se expresó antes, puede realizarse sola, pero al efectuarse la auditoria estratégica esta necesariamente la complementa. A continuación una "**lista de comprobación para la auditoria de los recursos humanos**" referida por Dolan *et al*.[1] ilustrando una auditoria de funcionamiento.

LISTA DE COMPROBACIÓN PARA LA AUDITORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS"

Código	Tema/ área de la auditoria	Sí	No	Comentarios
1,0	Análisis del puesto de trabajo 1.1 ¿Se ha efectuado un análisis del puesto de trabajo? 1.2 ¿Existen documentos escritos sobre el análisis del puesto de trabajo? 1.3 ¿Es satisfactorio el formato del análisis del puesto de trabajo? 1.4 ¿Se actualizan los análisis de puesto de trabajo? 1.5 ¿Con que fin se emplean los análisis de puesto de trabajo? 1.5.1 ¿Dotación de personal? 1.5.2 ¿Evaluación del rendimiento? 1.5.3 ¿Formación? 1.5.4 ¿Planificación de la carrera profesional? 1.5.5 ¿Promoción? 1.5.6 ¿Retribución? 1.6 ¿Está vinculado el análisis del puesto de trabajo al sistema de información de recursos humanos?			
2,0	Planificación de los recursos humanos 2.1 ¿Se realizan previsiones de recursos humanos en relación a: 2.1.1 La necesidad de recursos humanos en conjunto? 2.1.2 La sustitución del personal existente? 2.1.3 Los puestos clave (es decir, planificación de la sucesión)? 2.2 ¿Existe el numero de empleados con habilidades múltiples suficiente para un caso de emergencia?			
3,0	Reclutamiento 3.1 ¿Existen problemas para reclutar empleados? 3.2 ¿Qué medios se utilizan para reclutar los empleados? 3.2.1 Oficinas de empleo. 3.2.2 Medios de comunicación (prensa, radio). 3.2.3 Recomendaciones de los empleados. 3.2.4 Empresas de cazatalentos. 3.3 ¿Se realizan análisis de costos y beneficios de los medios de reclutamiento? 3.4 ¿Se anuncia suficientemente el reclutamiento? 3.5 ¿Se preparan listas de posibles candidatos con antelación? 3.6 ¿Existen procedimientos para establecer un primer contacto con los posibles candidatos?			
4,0	Selección 4.1 ¿Se toman las decisiones de selección con pleno conocimiento de las descripciones de los puestos de trabajo? 4.2 ¿Se forma a los encargados de la selección en entrevista de selección? 4.3 ¿Cumplen los impresos de solicitud los requisitos legales? 4.4 ¿Se estudian la validez y la fiabilidad de las preguntas y elementos del impreso de solicitud? 4.5 ¿Se forma a los entrevistadores? 4.6 ¿Se efectúan previsiones realistas de los puestos de trabajo? 4.7 ¿Se utilizan pruebas psicológicas normalizadas u otro tipo de pruebas escritas normalizadas? 4.8 ¿Se estudian la fiabilidad y la validez de los instrumentos de selección?			
5,0	Orientación y ubicación 5.1 ¿Existen procedimientos escritos para ubicar a los empleados nuevos?			

	5.2 ¿Incluye la información básica 5.2.1 ¿Información sobre la empresa? 5.2.2 ¿La estructura u organigrama de la organización? 5.2.3 ¿El contrato individual o el acuerdo colectivo? 5.3 ¿Se dan explicaciones sobre el lugar y el papel que corresponden al empleado nuevo? 5.4 ¿Se le informa al empleado acerca de a quien debe dirigirse en caso de tener preguntas o problemas? 5.5 ¿Se realiza un seguimiento del éxito de la orientación y la ubicación?			
6,0	Retribución directa 6.1 ¿Se basan las retribuciones directas en la evaluación del puesto de trabajo? 6.2 ¿Se revisa periódicamente la evaluación del puesto de trabajo? 6.3 ¿Existen planes de retribución basados en el rendimiento 6.3.1 ¿Individual? 6.3.2 ¿De grupo? 6.4 ¿Existen problemas de diferencias en la retribución? 6.4.1 ¿Inequidad interna? 6.4.2 ¿Inequidad externa?			
7,0	Retribución indirecta 7.1 ¿Se informa a los empleados de los planes de prestaciones? 7.2 ¿Se ofrecen prestaciones flexibles a los empleados? 7.3 ¿Se realizan sondeos de la satisfacción de los empleados con las prestaciones?			
8,0	Evaluación del rendimiento 8.1 ¿Se evalúa el rendimiento en todas las categorías de personal? 8.2 ¿Se basan las evaluaciones del rendimiento en 8.2.1 Rasgos de personalidad? 8.2.2 ¿Comportamientos reales? 8.2.3 ¿Resultados? 8.3 ¿Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del rendimiento? 8.4 La evaluación del rendimiento que se realiza en la actualidad, ¿le gusta a 8.4.1 Los gerentes? 8.4.2 ¿Los empleados? 8.5 ¿Se forma a los evaluadores para realizar la entrevista de evaluación? 8.6 ¿Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?			
9,0	Formación y perfeccionamiento 9.1 ¿Existen programas de formación 9.1.1 Para gerentes? 9.1.2 ¿Para profesionales? 9.1.3 ¿Para trabajadores? 9.2 ¿Se ofrecen los programas de formaron en función del análisis de las necesidades? 9.3 ¿Existe un presupuesto anual para formación y perfeccionamiento? 9.4 La formación se imparte fundamentalmente 9.4.1 Por formadores internos. 9.4.2 Por formadores externos.			

	9.5 La formación se lleva a cabo fundamentalmente 9.5.1 En el puesto de trabajo. 9.5.2 Fuera del puesto de trabajo, pero en el lugar de trabajo. 9.5.3 Fuera del puesto de trabajo y del lugar de trabajo. 9.6 ¿Se mide y controla el éxito de la formación 9.6.1 Durante la formación? 9.6.2 ¿En el puesto de trabajo? 9.7 ¿Se mide satisfactoriamente la efectividad de la formación?			
10,0	Gestión y planificación de la carrera profesional 10.1 ¿Existen programas de planificación de la carrera para 10.1.1 Gerentes? 10.1.2 ¿Empleados profesionales y especializados? 10.1.3 ¿Empleados semi cualificados? 10.2 ¿Se anima a los empleados autoevaluarse y desarrollar carreras profesionales? 10.3 ¿Se anima a los gerentes a ayudar a sus subordinados a desarrollar la carrera profesional?			

En la auditoria estratégica se daría respuesta a las preguntas clave que antes se relacionaron respecto al entorno, la aplicación de la estrategia y el interior de la empresa. Y entonces, en la auditoria de funcionamiento que la complementaría, se tendrían que especificar las preguntas asociadas a las actividades clave destacadas por su influencia en las respuestas anteriores.

El ***Balanced Scorecard*** (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en la década de 1990, significa una "*herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores*"[2]. Sin dudas, el CMI puede configurar una auditoria estratégica de la GRH y ha cobrado significativo auge en los últimos tiempos en su ámbito[3]. A continuación será reseñada esta importante herramienta.

En su obra clásica (1999) sobre el CMI expresaron Kaplan y Norton:

"El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progreso en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro".

"El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia en objetivos e indicadores a través de un conjunto equilibrado de perspectivas"[4], reflejadas en la **figura 3.11**. De forma genérica, las perspectivas del CMI son cuatro: financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

1. Perspectiva financiera: el CMI contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados. Indicadores financieros: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, gestión de riesgos, entre otros.

2. Perspectiva del cliente: el objetivo aquí es identificar los valores relacionados con los clientes que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de estos. Desde esta perspectiva, los indicadores son el conjunto de valores del producto/servicio que se ofrece a los clientes: indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los productos/ servicios. También se consideran indicadores de salida, dados por la adecuación de las ofertas a las expectativas de los clientes: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes.

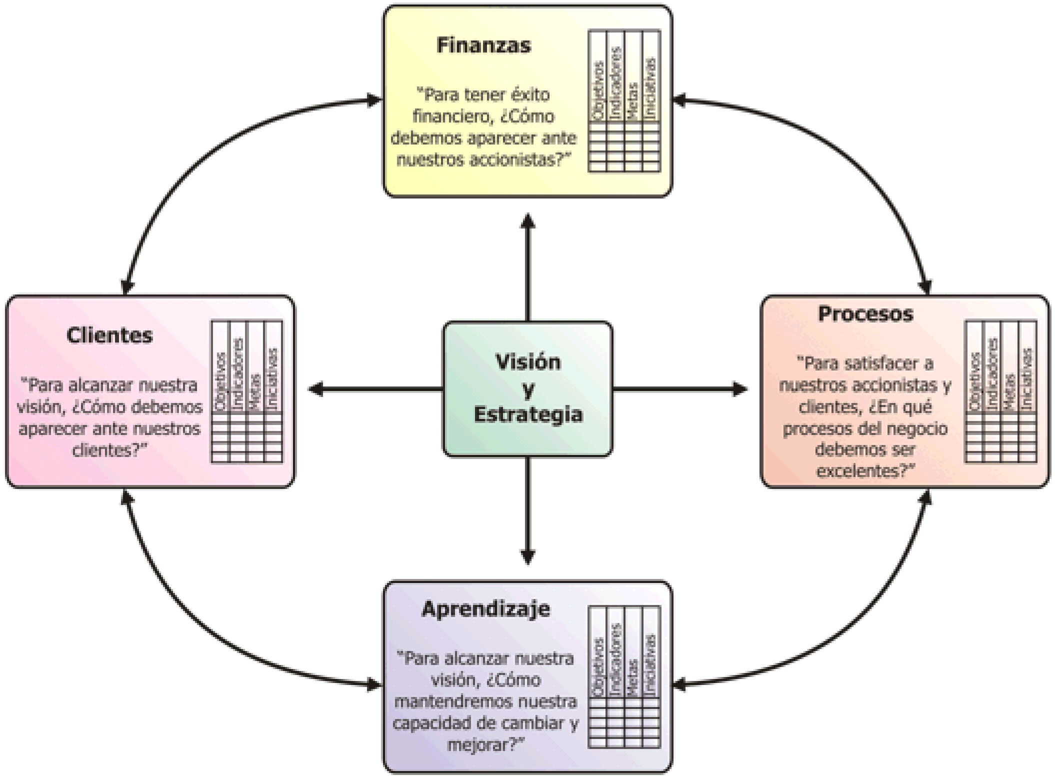


Figura 3.11: El Cuadro de Mando Integral (CMI) expuesto por Kaplan y Norton como sistema de gestión estratégica.

3. Perspectiva de procesos internos de negocio: considera la adecuación de los procesos internos de la empresa a la obtención de la satisfacción del cliente y a la consecución de altos niveles de rendimiento financiero. Aquí se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.
Son distinguidos aquí tres tipos de procesos:
a) Procesos de **innovación**. Ejemplos de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación con la competencia.
b) Procesos de **operaciones**. Ejemplos de indicadores: costos, calidad, tiempos de los procesos.
c) Procesos de **servicios post-venta**: Ejemplos de indicadores: tiempo de respuesta, costos de reparaciones.
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El CMI plantea a esta perspectiva como la inductora o impulsora de las anteriores perspectivas. Estos inductores significan el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para aprender y mejorar. Importante: se critíca a la contabilidad tradicional al considerar a la formación como un costo y no una inversión.
Son clasificados los activos relativos al aprendizaje y mejora en:
a) Capacidad y competencia de las personas. Ejemplos de indicadores: satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
b) Sistemas de información. Ejemplos de indicadores: bases de datos estratégicos, software propios, patentes, estructuras organizativas.
c) Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Ejemplos de indicadores: iniciativas de personas y equipos, capacidad de trabajar en equipos, alineamiento con la visión de la empresa.
Importante es advertir que la auditoria o control de gestión mediante el CMI en la GRH, no sería viable sin el CMI en torno a la estrategia corporativa y teniendo en cuenta ese control sobre todos los procesos funcionales de la empresa: **permitiéndose así, como se pretende con esa herramienta que es el CMI, gerenciar de forma Integral, Balanceada y Estratégica**.

- **Integral**: permite ver a la empresa u organización como un todo, a través de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos y de aprendizaje y crecimiento.
- **Balanceada**: el aspecto financiero fue el más importante y el que realmente se tomaba en cuenta para evaluar la gestión de la empresa. Ahora la gerencia debe tener en cuenta no solo los indicadores financieros (que daban cuenta sobre lo que ya paso, pero no dicen nada sobre el clima laboral, la satisfacción del cliente, la calidad de los procesos), sino también los indicadores no financieros, de entrada, procesos y resultados, especialmente los intangibles que en un contexto competitivo son hoy los que marcan la diferencia de cualquier institución.
- **Estratégica**: el CMI permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí, por medio de un mapa de enlaces de causa-efecto, facilitando a los directivos comunicar la estrategia, asignar responsabilidades y gerenciar por resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados (cruzados), construidos entre todas las áreas de la empresa y en forma consecuente.

El CMI, al proporcionar una estructura para transformar la estrategia en acción, posibilita a través del **diagrama causa - efecto** establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia "*sí... / entonces*"), permitiendo anticipar a futuro cómo el negocio creará valor para los clientes.

Ejemplo del análisis causa - efecto: Si mi personal se encuentra capacitado y motivado (**perspectiva de aprendizaje y crecimiento**), entonces estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad (**perspectiva de los procesos internos**). Si diseñan productos de calidad, entonces mis clientes estarán más que satisfechos. Si mis clientes están más que satisfechos, entonces comprarán y es probable que vuelvan a comprar una y otra vez (**perspectiva del cliente**). Si mis clientes compran una y otra vez, entonces la rentabilidad de mi empresa estará aumentando (**perspectiva financiera**). Si la rentabilidad de mi empresa aumenta, entonces los accionistas o titulares de la empresa van a estar conformes. Si los accionistas o titulares están conformes, entonces aceptarán continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivación del personal.

Si mi personal cuenta con la competencia adecuada, y si le doy la infraestructura que ellos necesitan para su desarrollo, ayudo a mejorar el clima laboral, entonces es posible (hipótesis) que ellos trabajen satisfechos, si lo están es posible que mejoren su productividad y que aumente la retención del personal a mi cargo, lo cual me permitirá lograr los resultados estratégicos a mi cargo.

Si se está de acuerdo con este diagrama causal, entonces se podrán establecer indicadores sobre el avance de las actuaciones futuras (inductores de actuación), pudiendo medir los índices de productividad, de eficacia, de eficiencia, de efectividad y de retención del personal. Y también, por supuesto, indicadores de resultados.



En la auditoría estratégica debe darse respuesta a preguntas clave respecto al entorno, la aplicación de la estrategia y el interior de la empresa, complementada por la auditoria de funcionamiento. El CMI constituye una "herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores". Sin dudas, el CMI puede configurar una auditoria estratégica de la GRH y ha cobrado significativo auge en los últimos tiempos en su ámbito.

[1] **Fuente: Dolan, S.L. et al. (2003). *La gestión de los recursos humanos*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.**
[2] **Fuente: Kaplan, R.S.; y D.P. Norton (1999). *Cuadro de mando integral* (The Balanced Scorecard). Barcelona. Ed. Gestión 2000.**
[3] **Fuente: Becker, B., M. Huselid.; Y D. Ulrich (2001). *El cuadro de mando de RR.HH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.**
[4] **Fuente: Kaplan, R.S. y D.P. Norton (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, January-February 1996.**

Bibliografía

[1] ACEVEDO, J. et al. (1996). *Gestión de las capacidades en los sistemas logísticos*, Ed. ISPJAE, La Habana.
[2] AEDIPE (1992). *La dimensión humana de la empresa del futuro*, Ed. Deusto. Barcelona.
[3] ANSOFF, I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, Ed. McGraw-Hill, New York.
[4] AUSTIN, N.; Y T. PETERS (1987). *Pasión por la excelencia*, Ed. Revolucionaria, La Habana.
[5] BARTLETT, CH. (2001). *Saltando para o mundo*, em revista HSM Management, Ano 4, No.24, 2001, pp.8-12. Ed. Savana. São Paulo.
[6] BECKER, B., M. HUSELID.; Y D. ULRICH (2001). *El cuadro de mando de RR.HH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
[7] BEER, M. et al. (1989). *Gestión de recursos humanos. Texto y casos*, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
[8] BEER, M. (1998). *La transformación de la función de los RR.HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico*, en El futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrich et al., Ed. Gestión 2000, Barcelona.
[9] CAMP, R. (1997). *Adaptar criativamente*, revista HSM Management, Ano 1, No.25, pp.54-58, Ed. Savana, São Paulo.
[10] CHANDLER, A. (1962). *Strategic and Structure*. Ed. Press Cambridge, MIT.
[11] CHIAVENATO, I. (1988). *Administración de recursos humanos*, Ed. McGraw-Hill, México.
[12] CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Ed. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.
[13] CIDEC (1994). *Sistema integrado de gestión de recursos humanos*. Ed. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones profesionales (CIDEC). Donostia-San Sebastián.
[14] CUESTA, A. (1990). *Organización del trabajo y psicología social*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
[15] CUESTA, A. (1999). *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Ed. Academia, La Habana.
[16] CUESTA, A. (2001). *Gestión de competencias*, Ed. Academia, La Habana.
[17] CUESTA, A. (2002). *Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*, Ed. Academia, La Habana.
[18] DOLAN, S.L. et al. (2003). *La gestión de los recursos humanos*, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
[19] DRUCKER, P.F. (1973). *Management*, Ed. John Wiley, New York.
[20] DRUCKER, P.F. (2000). *La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío*, en Harvard Deusto Business Review, No.98, Septiembre-octubre 2000, pp.4-16. Bilbao.
[21] DAVENPORT, T.O. (1998). *Capital humano*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
[22] EDVINSSON, L.; y MALONE, M.S. (1999). *El capital intelectual (cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa)*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
[23] ENGELS, F. (1975). *Anti-Dühring*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
[24] GALLOWAY, D. (1998). *Mejora continua de procesos*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
[25] GARCÍA, S. (1995). *De la economía protegida a la economía competitiva, en La nueva gestión de recursos humanos* (Coord. Miguel Ordóñez), Ed. Gestión 2000, Barcelona.
[26] GÁRCIGA, R. (1999). *Formulación estratégica (un enfoque para directivos)*, Ed. Félix Varela, La Habana.
[27] GÁRCIGA, R.; Y A. CUESTA (1995). *Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional*. Ponencia al III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional, Universidad de La Habana.
[28] GARVIN, D.A. et al. (1998). *Aprender a aprender*, em revista HSM Management, No.9, Ano 2, 1998, pp.66-72. São Paulo. Ed. Savana.
[29] GATES, B. (1999). *Los negocios en la era digital*. Ed. Plaza & Janes. Barcelona.
[30] GOLEMAN, D. (1997). *Inteligência emocional*. *A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, Ed. Objetiva, Rio de Janeiro.
[31] HAMEL, G.; y C. K. PRAHALAD (1994). *Compitiendo por el futuro*, Ed. Ariel. Barcelona.
[32] HAMMER, M.; y J. CHAMPY (1994). *Reingeniería de la empresa*, Ed. Parramón, Barcelona.
[33] HARPER.; y LYNCH (1992). *Manuales de recursos humanos*, Ed. La Gaceta de los Negocios, Madrid.
[34] HAY, E.J. (1992). *Justo a tiempo (la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva)*, Ed. Norma, Bogotá.

[35] HERNÁNDEZ, M. (2004). *Curso a distancia sobre dirección estratégica*, Ed. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), La Habana.
[36] HERNÁNDEZ, R. et al. (1998). *Metodología de la investigación*, Ed. McGraw-Hill. México.
[37] ISHIKAWA, K. (1988). *¿Qué es el control total de calidad? (la modalidad japonesa)*, Ed. Revolucionaria, La Habana.
[38] KARWOSWIKI, W.; y W.S. MARRAS (2003). *Occupational Ergonomics*, Ed. CRC Press, New York.
[39] KAPLAN, R.S.; y D.P. NORTON (1999). *Cuadro de mando integral* (The Balanced Scorecard). Ed. Gestión 2000. Barcelona.
[40] KAPLAN, R.S.; y D.P. NORTON (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, January-February 1996.
[41] KONZ, S. y S. JOHNSON (2004). *Work Design (Occupational Ergonomics)*, 6th.ed. Ed. Holcomb Hathaway, Arizona, USA.
[42] KOTTER, J.P. (1997). *Os líderes necessarios*, revista HSM Management, Ano 1, 4, p.p. 8-12. Ed. Savana, São Paulo.
[43] LEWIN, K. (1948). *Resolving Social Conflict*, Ed. Harper & Brothers, New York.
[44] LOUART, P. (1994). *Gestión de recursos humanos*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
[45] LLANES, W. (2004). *La dirección estratégica en la empresa*, Ed. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), La Habana.
[46] MAPFRE (1992). *Manual de seguridad industrial*, Ed. Fundación MAPFRE, Madrid.
[47] MARX, C. (1974). *El Capital*. Tomo I. Ed. Cartago. Buenos Aires.
[48] MARX, C.; y F. ENGELS (1963). *Obras escogidas*, Ed. Política, La Habana.
[49] McGREGOR, D.M. (1960). *The Human Side of Enterprise*, Ed. McGraw-Hill, New York.
[50] MENGUZZATO, M. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Ed. Ariel. Madrid.
[51] MINTZBERG H. et al. (1999). *Safari a la estrategia*. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ed. Granica. Buenos Aires.
[52] NOGUEIRA, D. et al. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*, Ed. Pueblo y Educación. La Habana.
[53] NORTON, D.P. (2001). *Medir a criação de valor, uma tarefa possível*, em revista HSM Management, Ano 4, No.24, 2001, pp.88-94. Ed. Savana. São Paulo.
[54] OIT (1975). *Introducción al estudio del trabajo*, Ed. Oficina Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra.
[55] OIT (1996). *Introducción al estudio del trabajo*, Ed. Oficina Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra.
[56] OUCHI, W. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés*, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México.
[57] PETERS, T. (1997). *Reinventar-se criativamente*, em revista HSM Management, Ano 1, 3, p.p. 6-12, Ed. Savana, São Paulo.
[58] PNUD (1996). *Informe sobre desarrollo humano 1996*, Ed. Mundo-Prensa Libros, Madrid.
[59] PORTER, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, Ed. Free Press, New York.
[60] SANTOS, M. L. (1996). *Concepción y diseño del sistema de aprovisionamiento y distribución empresarial*, Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas, Ed. ISPJAE, La Habana.
[61] SHEIN, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*, Ed. Plaza & Janes, Barcelona.
[62] SENGE, P. et al. (1999). *Las cinco disciplinas en la práctica*, Ed. Granica. Madrid.
[63] SIEGEL, S. (1974). *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*, Ed. Trillas, México.
[64] SMITH, A. (1937). *Wealth of Nations*. Ed. P.F. Collier & Son. New York.
[65] SPENDOLINI, M. J. (1995). *Benchmarking*, Ed. Norma, Bogotá.
[66] STONER, J. A. F. et al. (1996). *Administración*, 6ta. Ed. Prentice-Hall. México.
[67] SVEIBY, K.E. (2000). *O valor do intangivel*, em revista HSM Management, Ano 4, No.22, 2000, pp.66-69, Ed. Savana, São Paulo.
[68] TANNENBAUM, A. S. (1968). *Psicología de la organización laboral*, Ed. Continental (CECSA), México.
[69] TAYLOR, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Ed. Harper & Brothers. New York.
[70] THUROW, L. (1992). *La guerra del siglo XXI*, Ed. Vergara, Madrid.
[71] ULRICH, D. et al. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Ed. Harvard Business School. Boston.
[72] ULRICH, D. et al. (1998). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Ed. Gestión 2000, 1998. Barcelona.

[73] VIÑA, S.; y E. GREGORI (1987). *Ergonomía*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
[74] WERTHER, W. B.; y K. Davis (2001). *Administración de personal y recursos humanos*, Ed. McGraw-Hill, México.

Páginas web consultadas

[1] KAPLAN, R.S. (2003). *Balanced scorecard: su función*,
[en línea] http://www.intermanegers.com.br
[Leído:29 de Diciembre de 2005].
[2] PNUD (2004). *Informe sobre desarrollo humano 2004*, Ed. Mundo-Prensa Libros, Madrid.
[en línea] http://hdr.undp.org/reports/global/2004/espanol/
[Leído:29 de Diciembre de 2005].
[3] REYNOSO, A. (2004). *En la era del "tablero de comando", ¿hacia donde se dirige la función de recursos humanos?.*
[en línea] http://www.tablero-decomando.com
[Leído:29 de Diciembre de 2005].

Sobre el Autor



Charles Alexander Sablich Huamani

Abogado, Administrador de Negocios con mención en Finanzas, con grado académico de Bachiller en Derecho, Magíster en Derecho Civil y Comercial, título Máster en Dirección Estratégica (M.B.A.) y título Máster en Educación, así como Conciliador Extrajudicial, Conciliador Extrajudical en Familia, Magistrado, Docente Universitario, especialista en Asesoría de Empresas, Gestión Pública y Administración de Personal.

Entidades donde realizo sus estudios: Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, Universidad Politécnica de Cataluña (Barcelona-España), Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC-Cuba) y Mater Et Magíster.